





Aplicación de la herramienta integrada de control interno y administración de riesgos, enmarcada en buen gobierno corporativo para pequeñas y medianas empresas en Colombia





**Alba Rocío Carvajal Sandoval**

Investigadora principal

**María Elena Escobar Ávila**

Coinvestigadora

**Aplicación de la herramienta  
integrada de control interno y  
administración de riesgos,  
enmarcada en buen gobierno  
corporativo para pequeñas y  
medianas empresas en Colombia**

Universidad Externado de Colombia

Carvajal Sandoval, Alba Rocío

*Herramienta integrada de control interno y administración de riesgos, enmarcada en buen gobierno corporativo para pequeñas y medianas empresas en Colombia* / investigadora principal Alba Rocío Carvajal Sandoval ; coinvestigadora María Elena Escobar Ávila. -- Bogotá : Universidad Externado de Colombia, 2015.

113 páginas : gráficas ; 21 cm.  
Incluye bibliografía.

ISBN: 9789587722925

**1. Pequeña y mediana empresa -- Colombia 2. Pequeña y mediana empresa -- Administración -- Colombia 3. Pequeña y mediana empresa -- Aspectos jurídicos -- Colombia 4. Comercio minorista -- Colombia 5. Pequeña y mediana empresa -- Contabilidad -- Colombia I. Escobar Ávila, María Elena II. Universidad Externado de Colombia. III. Título**

338.642 SCDD 21

Catalogación en la fuente -- Universidad Externado de Colombia. Biblioteca  
Junio de 2015

ISBN 978-958-772-292-5

© 2015, ALBA ROCÍO CARVAJAL SANDOVAL  
© 2015, MARÍA ELENA ESCOBAR ÁVILA  
© 2015, UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA  
Calle 12 n.º 1-17 Este, Bogotá  
Teléfono (57-1) 342 02 88  
publicaciones@uexternado.edu.co  
www.uexternado.edu.co

Primera edición: junio de 2015

Diseño de cubierta: Departamento de Publicaciones  
Composición: Precolombi EU-David Reyes  
Impresión y encuadernación: Digiprint Editores S.A.S.  
Tiraje de 1 a 1.000 ejemplares

Impreso en Colombia  
*Printed in Colombia*

Prohibida la reproducción o cita impresa o electrónica total o parcial de esta obra, sin autorización expresa y por escrito del Departamento de Publicaciones de la Universidad Externado de Colombia. Las opiniones expresadas en esta obra son responsabilidad de las autoras.

## CONTENIDO

Introducción	9
Fuentes de información	13
Módulo I. Control interno	15
Núcleo 1. Ambiente de control	15
Núcleo 2. Valoración de riesgo	18
Núcleo 3. Actividades de control	24
Núcleo 4. Información y comunicación	27
Núcleo 5. Monitoreo	30
Consolidado final de control interno	32
Módulo II. Administración de riesgos	35
Núcleo 1. Entorno interno	36
Núcleo 2. Formulación de objetivos	39
Núcleo 3. Identificación del evento	42
Núcleo 4. Evaluación de riesgos	50
Núcleo 5. Respuesta al riesgo	59
Núcleo 6. Actividades de control	64
Núcleo 7. Información y comunicación	72
Núcleo 8. Monitoreo	78
Consolidado final de administración de riesgos	83

Módulo III. Gobierno corporativo	85
Núcleo 1. Derecho y trato equitativo de los accionistas	86
Núcleo 2. Funciones y responsabilidad de la junta directiva	87
Núcleo 3. Transparencia, fluidez e integridad de la información	89
Núcleo 4. Grupos de interés y responsabilidad social empresarial	91
Núcleo 5. Responsabilidades del ejecutivo principal	93
Núcleo 6. Conflictos de interés	94
Núcleo 7. Administración y resolución de controversias	95
Consolidado final de gobierno corporativo	96
Conclusiones	97
Anexos	101
Bibliografía	111

## INTRODUCCIÓN

El producto de la investigación que se presenta a continuación, denominado *Aplicación de la herramienta integrada de control interno y administración de riesgos, enmarcada en buen gobierno corporativo para pequeñas y medianas empresas en Colombia*, cumplió el objetivo planteado de usar la herramienta en lo que respecta a gobierno corporativo, control interno y administración de riesgos a 100 pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Bogotá; así mismo se realizó la tabulación de la aplicación de la herramienta y el resultado tangible es la entrega de este libro que muestra las tendencias detectadas en la aplicación con la muestra establecida, con diagnóstico general para las pymes analizadas.

Por lo anterior se buscó evaluar su impacto y el grado de concientización mediante esta aplicación; con este proyecto se creó la oportunidad de verificar en una muestra inicial de 100 pymes de la ciudad de Bogotá la efectividad y el manejo de los conceptos de *gobierno corporativo, control interno y administración de riesgos*; aunque en la práctica se evaluaron más de 190 pymes en la ciudad de Bogotá.

El diseño de la investigación corresponde al tipo no experimental, ya que no se propone la manipulación de variables; es además de carácter transversal porque se están recogiendo datos en un solo momento y su propósito es el análisis y la descripción de los mismos. La técnica utilizada es la de muestreo probabilístico, usada para la selección de

la muestra de las 193 empresas de la ciudad de Bogotá; este muestreo se basa en el principio de “equiprobabilidad”, el cual hace referencia a que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para ser parte de la muestra. Así, se seleccionó de manera aleatoria teniendo en cuenta que cumplieran con las características mínimas de una pyme: activos totales superiores a 500 SMMLV y hasta 30.000 SMMLV o número de empleados superior a 10 y hasta 200.

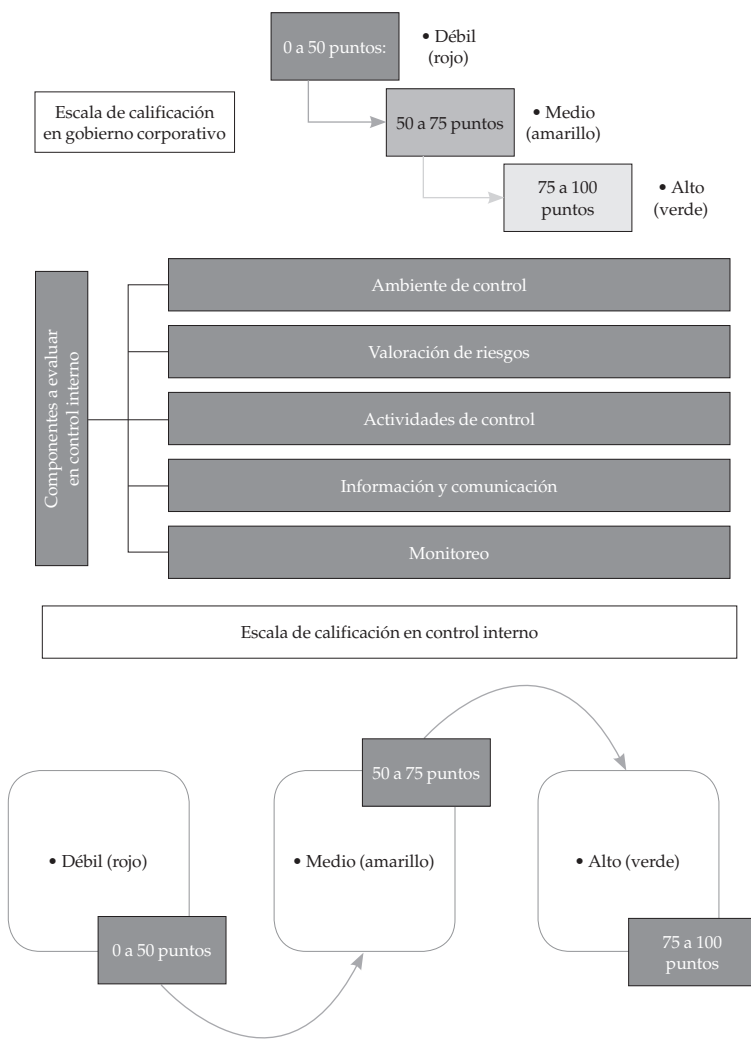
El instrumento que se aplicará fue realizado por las autoras de esta obra y aplicado por un semillero de investigación compuesto por los estudiantes de 9.º y 10.º semestres de la Facultad de Contaduría Pública de la Universidad Externado de Colombia.

Las escalas de calificación fueron catalogadas por componente como se muestra en el gráfico 1.

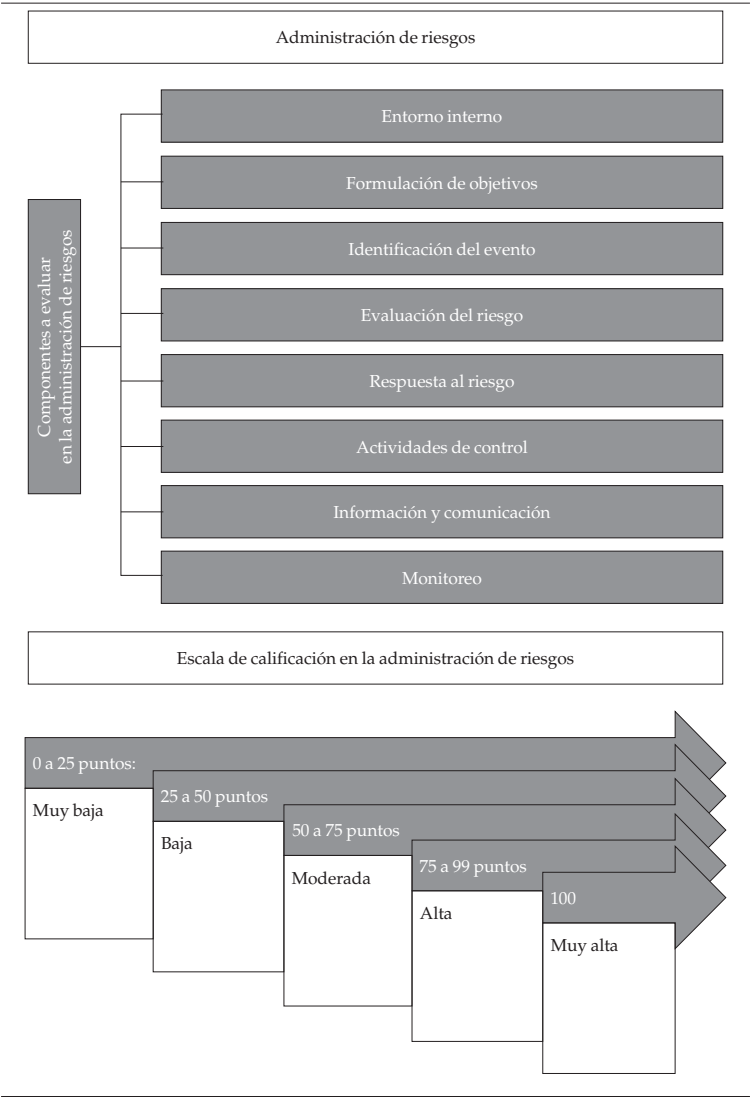
El equipo de trabajo que realizó esta investigación estuvo conformado por: ALBA ROCÍO CARVAJAL SANDOVAL, investigadora principal, de profesión contadora pública con especialización en Derecho Fiscal y magíster en Pensamiento Estratégico y Prospectiva, de la Universidad Externado de Colombia; actualmente es docente investigadora. MARÍA ELENA ESCOBAR ÁVILA, coinvestigadora, contadora pública, magíster en Educación con énfasis en Gestión y Evaluación, de la Universidad Externado de Colombia; en la actualidad es directora académica y de investigación de la Facultad de Contaduría Pública de la Universidad Externado de Colombia y cursa el doctorado en Estudios Sociales. ELIANA XIMENA (auxiliar de investigación), alumnas de Contaduría Pública y miembros del semillero de investigación.

Las autoras agradecen al decano de la Facultad, Dr. JUAN MANUEL GUERRERO, por su apoyo y aportes en esta investigación, y al Dr. GUILLERMO REYES, por su apoyo constante para llevar a feliz término este proyecto.

GRÁFICO 1. ESCALA DE CALIFICACIÓN EN CONTROL INTERNO, GOBIERNO CORPORATIVO Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS



Continuación...





## FUENTES DE INFORMACIÓN

Los estudiantes de los semestres 9.º y 10.º de la Facultad de Contaduría Pública de la Universidad Externado de Colombia, en un ejercicio de trabajo de campo, hicieron la aplicación de la “Herramienta integrada de control interno y administración de riesgos, enmarcada en un buen gobierno para pequeñas y medianas empresas en Colombia”. Fueron acompañados y coordinados por las autoras ALBA ROCÍO CARVAJAL y MARÍA ELENA ESCOBAR.

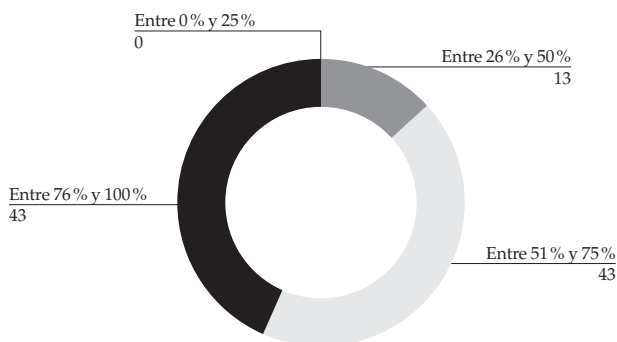
Los estudiantes que participaron en el semillero de investigación fueron: Leydi Alejandra Hernández Velandia, Vilma Carolina Velásquez Velásquez, Alejandra Guzmán Flórez, Omar Fabián Caviedes Martínez, Leidy Johana Hernández Leguízamo, Angie Flórez Peña, Abelardo Parada Jiménez, Sandra Patricia Gracia Santos, Laura Alejandra Pedraza Moreno, Mónica Yaneth Sierra Hernández, María Catalina González Espitia, Francisco René Quiroga Acuña, Yuli Paulín Quintero Hurtado, Leyla Lorena Nieto Ramírez, Laura Natalia Sánchez Bernal, Leidy Johanna Bernal Castro, Iván Darío Rueda Agudelo, Laura Stefanía Panche Rubiano, Diana Carolina Sedano Barbosa, Laura Marcela Benavides Carrillo y Nehira Andrea Gómez Jaramillo.



## MÓDULO I. CONTROL INTERNO

De acuerdo con las definiciones de los organismos nacionales e internacionales, el control interno se puede definir con conceptos similares que incluyen principalmente un conjunto de procesos, normas con fines claros de asistir a la dirección o gerencia de la entidad en el logro de las metas propuestas, que espera lograr seguridad en las diferentes operaciones de la organización, confiabilidad en la información y cumplimiento de leyes y regulaciones, con ayuda de todo el recurso humano de la empresa<sup>1</sup>.

### NÚCLEO 1. AMBIENTE DE CONTROL



---

1 Lectura y análisis propio tomado de MANTILLA (2005), citado por CARVAJAL y ESCOBAR (2012).

Se observa que todas las empresas analizadas cuentan por lo menos con una calificación de 25 en ambiente de control. Por otro lado, un 13 % se encuentran con un nivel inferior al 50 %, se presentan debilidades y es importante prestar atención, ya que pueden dar lugar a una falta de coordinación y comunicación entre las distintas unidades de la empresa, lo que llevaría al incumplimiento de las metas en general. Por otro lado, un 43 % de las empresas presentan una calificación entre 76 y 100. No hay ninguna empresa que logre llegar a una calificación de 100, y un 43 % no logra pasar la calificación de 75 en ambiente de control; esto indica que hay falencias en la sincronización de las diferentes partes de las empresas.

Según la Herramienta integrada de control interno y administración de riesgos enmarcada en un buen gobierno corporativo (CARVAJAL y ESCOBAR, 2012), el ambiente de control dentro de las pymes debe fortalecerse con todos los componentes que este involucra, entre ellos:

- Que dentro de la empresa exista un ambiente de control. Esto se refiere al modo como es manejada una organización, incluyendo los principios y valores, la coherencia y eficiencia en la asignación de responsabilidades, el manejo de los niveles de autoridad y su filosofía.
- Que para el desarrollo de la empresa los integrantes actúen bajo los valores éticos.
- Que el personal de la empresa se desempeñe con base en los principios morales y éticos.

La conducta de las personas relacionadas con la empresa debe ser impecable. Esto debe ser transmitido por los directores a sus subalternos a través de todos los medios. En caso que no esté establecido por escrito, en todas las reuniones se debe enfatizar en el tema y los administradores deben dar ejemplo claro en cada una de sus actividades.

- Que exista un código de ética.

Es necesario que las empresas tengan claro qué es un código de ética: la reunión de las reglas, reglamentos y valores éticos y morales que debe cumplir todo empleado con el fin de guardar un comportamiento íntegro tanto fuera como dentro de la empresa, con el propósito de que la empresa dirija su camino y el de sus trabajadores para evitar toda clase de conflictos y responder de manera adecuada ante las situaciones que se presenten.

- Que dentro de la empresa exista un comité de auditoría o consejo de directores.
- Que el comité de auditoría esté capacitado en temas financieros.

Al menos uno de los integrantes debe ser un experto financiero que tenga un conocimiento de los temas mencionados a continuación:

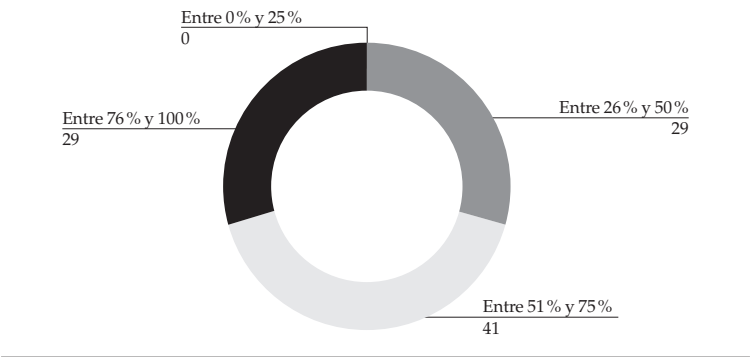
- Principios contables generalmente aceptados y auditorías de informes financieros preparadas bajo las normas de contabilidad y auditoría vigentes.
- Experiencia en la preparación o en la auditoría de informes financieros de una empresa similar.
- Experiencia en gobierno interno de comités de auditoría y sus procedimientos.
- Que el o los auditores de la compañía se caractericen por su escepticismo profesional.
- Que el o los auditores se desempeñen basándose en las normas de auditoría generalmente aceptadas.
- Que se tenga señalada una filosofía y estilo para realizar la administración de la empresa.

La filosofía que se cree para la empresa debe ser aplicada en cada una de las partes y niveles que componen la empresa y así mismo se debe llevar un control de que esto se esté cumpliendo.

- Que se tenga una estructura organizacional.

Es importante que haya una definición correcta de la estructura organizacional y que quienes la conformen sean personas competentes para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

NÚCLEO 2. VALORACIÓN DE RIESGO



Un 29 % de las pymes analizadas presentan una calificación de riesgos entre 26 y 50, es decir que aproximadamente 1 de cada 3 pymes no sobrepasan ni siquiera un 50 % de valoración de riesgos, muestran exposición de presentación errónea de saldos de cuentas y no están previniendo ni detectando posibles inconsistencias en los sistemas contables de la empresa y errores monetarios. Otro 29 % de las pymes tiene una calificación entre 51 % y 75 % de valoración de riesgos. El 41 %, la mayor proporción, supera el 75 %. Eso demuestra que la presentación de información financiera no tiene un 100 % de confiabilidad y que no se está prestando la adecuada atención, a pesar de que es de gran relevancia para la empresa la fiabilidad de la información financiera en la toma de decisiones.

Según la Herramienta integrada de control interno y administración de riesgos enmarcada en un buen gobierno corporativo (CARVAJAL y ESCOBAR, 2012), la valoración de riesgos dentro de las pymes debe fortalecerse con todos los componentes que este involucra, entre ellos:

- Que se conozcan los riesgos que aborda la empresa.  
Se debe tener en cuenta que existen dos diferentes tipos de riesgo, los internos y los externos.
  - Factores internos: se presentan por el manejo de sistemas informáticos, la formación y motivación de los empleados, por decisiones tomadas por el consejo de administración o por tener un comité de auditoría débil.
  - Factores externos: la existencia de avances tecnológicos, los clientes según sus necesidades, los cambios en la competencia, la existencia o creación de leyes o normas, los cambios económicos, desastres naturales, externalidades.
- Que se logren los objetivos que se pretenden con el reporte de la información financiera.
- Que se tenga considerada la opción de riesgo de fraude.  
El fraude es un hecho que lastimosamente se presenta de manera continua en el desarrollo de la empresa; este se puede presentar mediante la manipulación, falsificación u omisión de la información de la empresa. Es probable que en el tratamiento de la información financiera exista fraude por parte de alguno o varios de los miembros de la empresa, para beneficio propio, bien sea por sus propios medios o con la cooperación de agentes externos, por ejemplo algún banco.
- Que se diferencie claramente cuándo es un error en los estados financieros y cuándo se comete fraude.

Ambos son una representación errada de la información financiera de la entidad, sin embargo se diferencian en que el error es originado sin intención alguna, mientras que el fraude es el error ocasionado intencionalmente.

- Que la empresa tenga identificadas las técnicas de fraude. Según la NIA 24<sup>2</sup>, algunas de las técnicas para cometer el fraude son:
  - Registrar asientos ficticios en el libro diario.
  - Ajustar de manera inapropiada los supuestos y cambiar los juicios usados para estimar los saldos de cuentas.
  - Omitir, adelantando o retrasando su reconocimiento en los estados financieros, hechos y transacciones que han ocurrido durante el periodo que se reporta.
  - Ocultar, o no revelar, hechos que pudieran afectar las cantidades registradas en los estados financieros.
  - Participar en transacciones complejas que se estructuran para representar erróneamente la posición financiera o el desempeño financiero de la entidad.
  - Alterar registros y términos relacionados con transacciones importantes e inusuales.
- Que la empresa tenga establecido un procedimiento a seguir en caso que se presente fraude.

Hay unos pasos que se deben seguir ante la detección de un fraude: hacer una investigación a fondo sobre cómo se llevó a cabo el fraude y desde cuando inició, si es posible saberlo; tomar las medidas necesarias sobre los responsables del fraude, aumentar el control y la vigilancia para evitar que se repita, y fortalecer la filosofía de la empresa.

---

2 Norma Internacional de Auditoría n.º 24. Información a revelar sobre partes vinculadas.



- Que la empresa emplee mecanismos para prevenir el fraude.
- Que la empresa tenga conocimiento de qué es la auditoría y si se está aplicando a sus estados financieros.

De acuerdo con la Ley Sarbanes Oxley<sup>3</sup>, la auditoría es un examen de los estados financieros de cualquier emisor por una firma de contadores públicos independientes según las regulaciones de la junta o la comisión (en el caso colombiano, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados), para el propósito de expresar una opinión sobre tales estados financieros. La responsabilidad de un auditor no solamente está en detectar el fraude, sino también en no permitir dejarlo pasar por alto y que continúe siendo desconocido para todos aun cuando él lo sabe.

- Que la empresa tenga claro cómo se debe presentar un hallazgo de auditoría.

En el momento en el que la auditoría encuentre algo que esté fuera de los parámetros, debe dar a conocer la situación. Esto debe hacerse mediante un escrito, memorando de recomendación, que se preste como comprobante del reporte, para lo cual se recomienda no solo realizar una descripción del problema, donde se comunique qué consecuencias pueden existir en caso que no se le dé una solución oportuna al problema, sino que además se recomienda ejemplificar la situación de tal modo que la compañía vea que en realidad se está presentando el problema. Además, al final del escrito se debe presentar una recomendación donde se sugiera un procedimiento a seguir para dar solución a la problemática.

---

3 Ley Sarbanes Oxley (Sarbanes-Oxley Act of 2002), p. 7. Citado por CARVAJAL y ESCOBAR (2012).

- Que se solicite un VoBo en la ejecución de los procesos de la empresa.

- Que la empresa realice cotizaciones.

Es importante que, al decidir dónde comprar, la empresa tenga más de una opción para que se puedan considerar diferentes niveles de calidad, variedad, precio y garantía. En este caso la guía recomienda al menos tres cotizaciones.

- Que la empresa maneje remisiones.

La remisión es un soporte que se elabora y se entrega en el momento en que se va a despachar un material.

- Que se emplee un plan para elaborar el proceso de compras de la empresa.

- Que se utilice el presupuesto de compras para lograr un control interno.

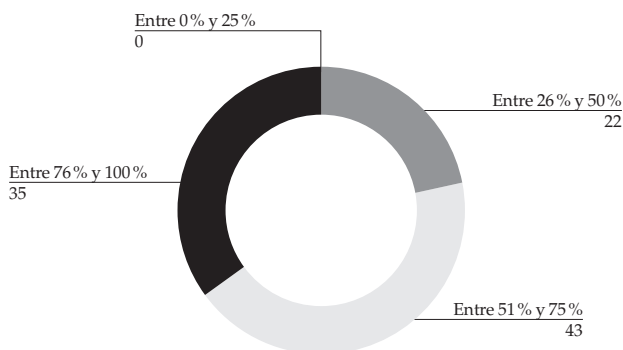
El presupuesto de compras se hace para lograr ciertos objetivos específicos:

- Tener continuidad en la producción, es decir que se conozca con anticipación una fecha aproximada en la cual se debe realizar el proceso de compra y así evitar que la empresa se quede sin recursos para producir.
- Conocer con anterioridad los precios que ofrecen los proveedores para poder elegir la mejor opción, de tal modo que los proveedores no tengan la posibilidad de aprovecharse dado el caso que la empresa se encuentre sobre el tiempo.
- Avisar con tiempo a los proveedores de la próxima compra de insumos, para que así ellos no se queden cortos al momento de requerir la compra.
- Reportar con anterioridad cuánto almacenamiento va a requerirse después de realizar la compra, de tal modo que los empleados encargados de bodegaje evalúen si necesitan mayor capacidad.

- Informar con anterioridad, al departamento financiero de la empresa, cuánto dinero se necesita para realizar la compra.
- Que existan políticas que definan el tratamiento de la documentación.
- Que el trato con terceros sea equitativo.  
Debe haber un trato equitativo no solamente hacia los empleados, sino también hacia los proveedores, clientes y demás, de tal modo que de ninguna forma se muestre discriminación hacia un grupo o un individuo.
- Que la gerencia sea competente.  
En el ámbito contable y financiero, la gerencia debe demostrar que está comprometida para proveer suficiente personal de contabilidad y financiero, de tal modo que se pueda mantener el ritmo de crecimiento o complejidad del negocio.
- Que la junta directiva o el comité de auditoría consideren adecuadamente la importancia del entendimiento de los procesos que la gerencia emplea para monitorear los riesgos de negocios que afectan la organización.
- Que el comité de auditoría represente un supervisor informado, vigilante y eficaz del proceso de reporte de información financiera y del control interno de la compañía, incluyendo el procesamiento de sistemas de información y los controles computarizados relacionados.
- Que regularmente se realice un *back up* a los programas de aplicación y a la información financiera.
- Que exista un departamento de contabilidad en la empresa.
- Que se identifiquen y traten los cambios en la legislación.  
Es importante que la empresa tenga establecidos procesos a aplicar en caso que alguna de las legislaciones sea

modificada, de tal modo que no se afecte el funcionamiento de la empresa.

### NÚCLEO 3. ACTIVIDADES DE CONTROL



Con una calificación bastante baja de entre 26 y 50, un 22 % de las empresas encuestadas reflejan la ausencia de procedimientos específicos establecidos para el cumplimiento de los objetivos que se establecen con el fin de prevenir y neutralizar los riesgos dentro de la empresa. Por otro lado, un 43 % de la muestra, es decir, aproximadamente 1 de cada 2 pymes, alcanzan a estar dentro del rango del 51 al 75 de calificación en actividades de control, seguido de un 35 % de las empresas con una calificación entre el 76 y el 100 correspondiente a 1 de cada 3 pymes. Tan solo la tercera parte de las empresas valoradas sobrepasan una calificación de 75, lo cual refleja una necesidad, por parte de las pymes, de minimizar o prevenir los riesgos de modo anticipado, lo que da a entender que la mayoría de las pymes analizadas suelen buscar una solución ante el riesgo luego de que sucede y no antes, lo que también podría estar asociado con una debilidad en la asignación de responsabilidades y funciones.

Según la Herramienta integrada de control interno y administración de riesgos enmarcada en un buen gobierno corporativo (CARVAJAL y ESCOBAR, 2012), las actividades de control dentro de las pymes deben fortalecerse con todo lo que este involucra:

- Que en el desarrollo de la empresa se practiquen actividades de control.

Son prácticas que se llevan a cabo para verificar que se están aplicando las órdenes de administración para manejar los riesgos en cualquier parte de la organización, niveles y funciones. Para aplicarlas se realiza una categorización según los objetivos que tenga la empresa, estas categorías son:

- Operaciones
- Información financiera
- Cumplimiento (CARVAJAL y ESCOBAR, 2012).

- Que la empresa segregue adecuadamente revisiones de alto nivel.
- Que la empresa segregue adecuadamente actividades incompatibles.

Hay ocasiones en que es indispensable que una actividad no tenga demasiada conexión con otra, ya que se presta para que se manipule un proceso, por más largo que parezca, por cuanto es manejado por una sola persona o por el mismo grupo de personas, lo cual, ante una situación de fraude, da lugar a que nadie asuma la responsabilidad o no se pueda detectar sobre quién caía esta.

- Que la empresa segregue adecuadamente funciones directas o actividades administrativas.

Los administradores dirigen teniendo en cuenta los informes de desempeño. Se encargan de relacionar los resultados que se presentan en estos informes con los

objetivos planteados inicialmente, y analizan las tendencias del negocio.

- Que la empresa segregue adecuadamente el procesamiento de información.

Toda la información manejada por la empresa está sujeta a su verificación y comprobación con las cuentas de control y balances de prueba.

- Que la empresa segregue adecuadamente controles físicos.

Periódicamente se debe realizar un conteo de los elementos, como inventarios, máquinas y todos los elementos físicos, para establecer una relación entre lo que se encuentra realmente en la empresa y lo que se tiene registrado en los registros de control.

- Que la empresa segregue adecuadamente indicadores de desempeño.

Los indicadores pueden mostrar diferentes aspectos, tanto administrativos como financieros, mediante la relación de datos de las operaciones de la empresa. Con los indicadores de desempeño se puede tener conocimiento de cambios en el precio de compra, eficiencia, productividad, manejo de pedidos, entre otros.

- Que la empresa emplee indicadores para controlar según la naturaleza: eficacia.

“Para evaluar este aspecto se tienen en cuenta las características de los elementos de entrada, mediante la siguiente ecuación:

Indicador condición = (Atributo a medir)/(Valor esperado)” (Ministerio del Interior y de Justicia, 2012).

- Que la empresa emplee indicadores para controlar según la naturaleza: eficiencia.

“Se tienen en cuenta los recursos con los que se lleva a cabo el proceso como se ve en la ecuación:

Indicador de eficiencia proceso  $X = (\text{Cantidad de recurso o materia prima desperdiciada}) / (\text{Cantidad de recurso o materia prima utilizada})$  (Ministerio del Interior y de Justicia, 2012).

- Que la empresa emplee indicadores para controlar según la naturaleza: efectividad.

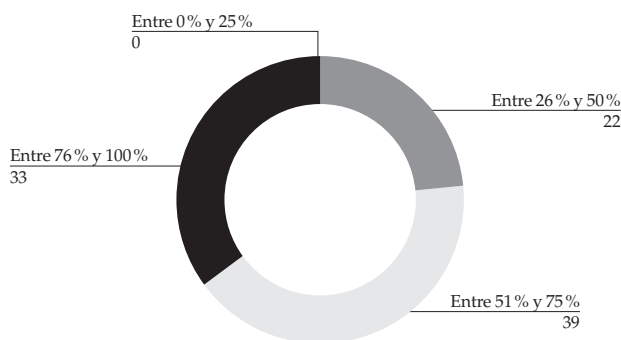
“Las variables que se emplean para lograr el resultado de este indicador se relacionan con el cumplimiento de los resultados esperados en el proceso, como se ve en la ecuación:

Indicador de efectividad proceso  $X = (\text{Valor de un atributo de salida del proceso}) / (\text{Valor esperado del atributo})$  (Ministerio del Interior y de Justicia, 2012).

- Que la empresa haga una correcta segregación de responsabilidades.

Para que los empleados no se tengan que involucrar en secciones que no tengan que ver con su especialidad en la empresa, se deben delegar responsabilidades a diferentes empleados; de este modo se reduce la posibilidad de existencia de acciones indebidas.

#### NÚCLEO 4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN



Un 22% de las empresas evaluadas presenta una calificación entre 26 y 50, lo cual posiblemente indica la ausencia de información clara y oportuna para la toma de decisiones y el difícil acceso a la información financiera. Por otro lado, un 39% de las pymes analizadas tiene una calificación entre 51 y 75 en la información y comunicación, y finalmente un 33% de las pymes, es decir, aproximadamente 1 de cada 3 empresas, presenta una calificación entre el 76 y el 100, cuya aproximación ideal debería ser 3 de cada 3 empresas, ya que la información y la comunicación son el apoyo y soporte para encaminar a la organización. El diagnóstico general arroja que no se le está dando la adecuada prioridad a la información y comunicación que se maneja dentro de las pymes, de lo cual podría inferirse que muchas de las decisiones se están tomando sobre datos no confiables, lo que representa un riesgo muy grande para las empresa.

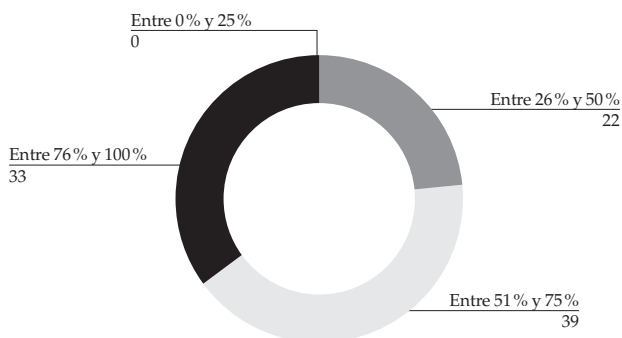
En la Herramienta integrada de control interno y administración de riesgos enmarcada en un buen gobierno corporativo (CARVAJAL y ESCOBAR, 2012) se señala que la información y la comunicación dentro de las pymes deben fortalecerse con todo los elementos que estas involucran, entre otros:

- Que se establezcan las políticas y procedimientos que se deben llevar a cabo en el desarrollo de la empresa.  
Es de gran importancia que se establezcan políticas que regulen las actividades que se desarrollan en la empresa y que estas sean bien comunicadas para que puedan ser entendidas y aplicadas por todo el personal; es decir, deben complementarse con buenos canales de comunicación. Sin embargo, esto no es lo único que se necesita; se debe complementar con los procedimientos que se emplean para poder desarrollar esta política.



- Que se manejen sistemas de información y comunicación. Según el Plan único de cuentas (Decreto 2649 de 1993), la información debe tener unas características especiales:
  - Comprensible: clara y fácil de entender.
  - Útil: pertinente y confiable.
  - Comparable: hecha sobre bases uniformes.
- Que se manejen dentro de la empresa los diferentes tipos de comunicación.
  - Debe haber una comunicación tanto interna como externa.
- Que se manejen canales de comunicación que permitan conocer las problemáticas de cada una de las secciones de la empresa.
  - Para que pueda existir un control de las acciones inapropiadas que se presentan dentro de la empresa es importante que existan vías donde no necesariamente se conozca la persona que denuncia el hecho. Esto se debe poder realizar mediante una persona especializada que esté libre de que tomen algún tipo de represalia contra ella, y también debe permitirse el anonimato.
- Que los empleados puedan comunicar cómo se sienten en el desempeño de sus labores.
- Que se tenga un seguimiento de todas las quejas y reclamos que presentan tanto los clientes como los vendedores y demás personas relacionadas con la empresa.
  - El hecho de que exista una eficiente comunicación dentro de la empresa no es suficiente, pues puede que estén las sugerencias, pero si no hay solución el proceso se frustra completamente. Al recibir estas quejas se debe investigar y evaluar la situación y se les debe dar una respuesta oportuna.

## NÚCLEO 5. MONITOREO



Un 22 % de las pymes analizadas obtuvo una calificación entre 26 y 50. A pesar de que representa aproximadamente una quinta parte de la muestra tomada, no debería haber una calificación como esta, ya que las pymes no están evaluando la calidad del control interno en el tiempo, para monitorear si todo se está llevando a cabo como debe ser. Un 39 % de las pymes obtuvo un resultado entre 51 y 75, lo cual indica que tienen un esquema de monitoreo que hace seguimiento a la actividades de control interno, pero este sistema requiere ser fortalecido, ya que no cuenta con las características adecuadas, y finalmente un 33 % obtuvo una calificación entre 76 y 100, es decir que aproximadamente una de cada tres pymes analizadas cuenta con una calificación entre 76 y 100 que es lo esperado.

Según la Herramienta integrada de control interno y administración de riesgos enmarcada en un buen gobierno corporativo (CARVAJAL y ESCOBAR, 2012), el monitoreo dentro de las pymes debe fortalecerse con todo lo que este involucra, por ejemplo:

- Que se considere el monitoreo como un elemento esencial para el control interno.

- Que se aplique un monitoreo adecuado y se consideren sus beneficios.
- Que se haga seguimiento de los procesos.  
El desarrollo en general de la empresa debe monitorearse continuamente y comprobar que todos los procesos se estén llevando apropiadamente, y en la medida en que se vea que algo está fallando o que las condiciones sobre las cuales se desarrolla el proceso varían, se deben realizar modificaciones oportunas; de este modo se evita la aparición de inconvenientes que se conviertan en debilidades que afecten al control interno.
- Que se realice un reporte de las deficiencias del control.  
En el momento en el que se identifica alguna falla dentro del proceso se debe realizar un reporte donde se establezca específicamente cuál es la falencia y se debe dirigir al agente encargado de realizar la correspondiente corrección. Dependiendo del caso, debe realizarse otro reporte a la dirección o la junta directiva, o a ambas.
- Que la empresa tenga conocimiento de su nivel de control.  
Hay tres niveles de confianza que se utilizan para la medición del grado de aplicación de los controles:
  - No confiable: o no hay controles o son insuficientes.
  - Confiable: sí hay controles, pero no están totalmente implementados.
  - Óptimo: no solamente se evidencia la existencia de los controles, sino que estos están bien implementados.
- Que se tenga un monitoreo constante de las operaciones de la empresa.  
Por medio de este monitoreo la empresa debe realizar un seguimiento a todas las actividades relacionadas con el desarrollo de la empresa. Por ejemplo, que se haga el monitoreo sobre el proceso de integración o de reconciliación de la información desde lo operativo, es decir, la

utilizada en el manejo de las operaciones, con la información generada por el reporte financiero del sistema.

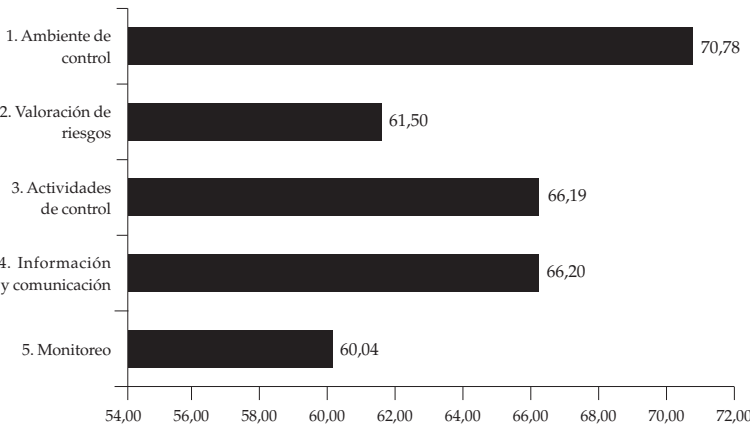
- Que se corrobore la información que se reporta en los estados financieros.

Es importante que periódicamente se compruebe la información que se presenta en los estados financieros con lo que realmente sucede en la empresa. Por ejemplo, se puede establecer una relación en cuanto al inventario que en realidad está en las bodegas con el que se reporta en el balance, o también corroborar la información de las facturas con las ventas.

- Que se reporten las diferencias en el control.

Es importante que las diferencias sean comunicadas dependiendo de las razones por las cuales se presentaron. Algunas de ellas deben presentarse a los administradores, mientras que otras se comunican a quien esté relacionado directamente con la razón de la diferencia; esto depende de los protocolos que tenga la empresa.

CONSOLIDADO FINAL DE CONTROL INTERNO



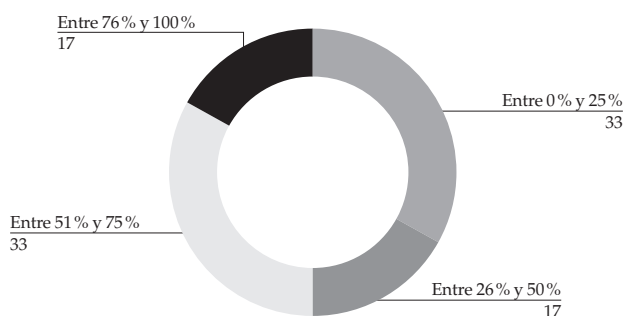
A nivel general, las 193 pymes encuestadas de la ciudad de Bogotá, en control interno, mantienen sus subcomponentes en una calificación entre 51 y 75, en la cual el ambiente de control es el subcomponente con mayor calificación, seguido de la información y comunicación, y el monitoreo y la valoración de riesgos son los subcomponentes con la menor calificación.



## MÓDULO II. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

La administración del riesgo empresarial (*enterprise risk management*, ERM) es el proceso por el cual la dirección de una empresa u organización administra el amplio espectro de los riesgos a los cuales está expuesta (tanto de mercado como operacionales) de acuerdo con el nivel de riesgo al cual está dispuesta a exponerse según sus objetivos estratégicos. Así, ya en el terreno del impacto de la tecnología e información (TI) sobre este tema, la evaluación de riesgos y vulnerabilidades ayuda a identificar y evaluar los riesgos operativos, poniendo énfasis en los activos de TI físicos y lógicos, pudiendo incluir una revisión de las instalaciones y la seguridad de los elementos lógicos y físicos. Uno de los desafíos claves es recolectar y analizar numerosos datos (según el rango de riesgos definido), así: riesgos, conformidad a normas y funciones de TI enfrentan la paradoja de tener que disponer de mayor volumen de datos de los sistemas corporativos para contar con más información dinámica y compleja, pero al mismo tiempo seguir manteniendo los costos de implementación y los riesgos bajo control. De esta manera, se obtiene una mayor comprensión de las exposiciones que suponen los mayores riesgos en la interrupción de su empresa, de modo que se puedan implementar las técnicas de mitigación apropiadas (<http://www.kit.com.ar/boletines-a.php?id=0000037>, citado por CARVAJAL y ESCOBAR (2012).

## NÚCLEO 1. ENTORNO INTERNO



Un 50 % de las empresas presentan una calificación inferior a 51, es decir que 1 de cada 2 empresas tiene una baja calificación en entorno interno de administración de riesgos, lo cual indica que la empresa no sabe manejar los riesgos, empezando desde como la hacen aplicar entre los empleados a través de la comunicación y una filosofía integral encaminada a la prevención del riesgo. Por otro lado, un 33 % de las pymes obtuvo una calificación entre 51 y 75, donde se cuenta con un entorno interno de administración de riesgos aún con muchos aspectos por fortalecer para que en realidad funcione como debería ser, y finalmente un 17 % de las pymes obtuvieron una calificación entre 76 y 100, que vendrían a ser aquellas pymes que podrían llegar a tener un muy buen ambiente interno, de no ser por unos pequeños detalles que aún no tienen en cuenta pero que reconociéndolos y aceptándolos pueden ser fácilmente corregidos.

En la Herramienta integrada de control interno y administración de riesgos enmarcada en un buen gobierno corporativo (CARVAJAL y ESCOBAR, 2012) se señala que el entorno interno dentro de las pymes debe fortalecerse con todo lo que este involucra; es decir:



- Analizar si la implementación del ERM genera nuevas capacidades.

La buena implementación del ERM genera como beneficios las siguientes capacidades:

- Enlazar crecimiento, riesgo y retorno.
- Enriquecer las decisiones de respuesta al riesgo.
- Minimizar sorpresas y pérdidas operacionales.
- Identificar y manejar los riesgos a través de la organización.
- Proporcionar respuestas integradas para riesgos múltiples.
- Aprovechar oportunidades.
- Racionalizar capital.

- Observar si se obtienen beneficios de la implementación del ERM.

Además de lo nombrado previamente, se puede obtener información que pueda cambiar la realidad de la empresa; por ejemplo:

- Los posibles eventos futuros que pueden entorpecer la consecución de los objetivos de la compañía.
- La valoración de los riesgos de la empresa.
- Una mejor formulación de estrategias teniendo en cuenta los resultados de la valoración de los riesgos.
- El manejo del riesgo según el riesgo esperado (“cantidad de riesgo que una entidad está aceptando en su búsqueda o persecución del valor”) por la entidad.
- Una opinión sobre el riesgo que se esté presentando en la entidad o sus niveles.
- Un seguimiento al desempeño obtenido por la implementación del ERM.

- Que en la empresa se maneje un ambiente interno.

El ambiente interno involucra todo esfuerzo que se haga por entrar en la conciencia de los miembros de la organización acerca de la forma como actúan, motivándolos a

actuar con disciplina y a crear un lazo de cooperación organizacional; también involucra la aplicación de valores éticos y morales y la competencia de los trabajadores, la asignación de responsabilidades y su nivel de autoridad.

- Que la entidad se caracterice por la integridad y valores éticos de sus empleados.

Es fundamental que en la empresa se maneje como prioridad al ser humano, respetando los principios que puedan tener todas las personas que permitan la implementación de la gestión de riesgos.

Sin embargo, esto es algo inherente a la empresa, pues el hecho de ser íntegro es una característica de cada quien. Es aquí donde influyen las políticas de contratación, pues el personal que ingresa a la compañía debe caracterizarse por ser ejemplar.

Por esto es importante tener una dirección ejemplar, pues sus integrantes son los encargados de establecer un modelo a seguir en cuanto a su conducta y estilo, lo cual influye en el comportamiento de los demás empleados de la empresa.

- Que la entidad tenga claro cuál es la idea de clasificar los riesgos según la documentación expuesta en el numeral anterior.
- Que la empresa considere la existencia de los factores internos.

Todas las empresas, independientemente de si son privadas o públicas, de su tamaño, objeto social, historia, experiencia, tienen riesgos que, además de lo mencionado previamente, se generan también por los siguientes factores internos:

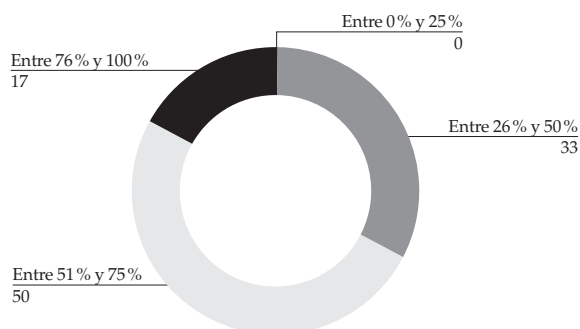
- Manejo de los recursos.
- Estructura organizacional.
- Controles existentes.
- Procesos y procedimientos.

- Disponibilidad presupuestal.
- Forma como se vinculan las personas a la entidad.
- Intereses de los directivos.
- Nivel del talento humano.
- Motivación.
- Niveles salariales.

Y según el Departamento Administrativo de la Función Pública, se consideran factores internos:

- La naturaleza de las actividades de la entidad.
- Los sistemas de información.
- Los procesos y procedimientos.
- Los recursos económicos.

## NÚCLEO 2. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS



Un 33 % de las pymes obtuvieron una calificación entre 26 y 50 en la formulación de sus objetivos; estas son pymes que aún no tienen claro hacia dónde ir y que requieren que la dirección asuma con mayor responsabilidad identificar los posibles eventos que, una vez que sucedan, puedan afectar el continuar con las operaciones de la empresa. Por otro lado, un 50 % de las pymes, la mayor proporción, presentan una calificación entre 51 y 75, son pymes que necesitan hacer una revisión a sus objetivos y reestructurarlos, ya que, a pesar de

que muchos de ellos apoyan el funcionamiento de la pyme, deben apoyar de forma más consecuente el riesgo aceptado. Y finalmente un 17% de las pymes tienen una calificación entre 76 y 100; estas pymes necesitan estar revisando y fortaleciendo constantemente aquello que aún no han establecido como objetivo y que puede contribuir para que arrojen resultados mejores que los obtenidos y prevengan toda clase de eventualidades por mínimas que sean.

La Herramienta integrada de control interno y administración de riesgos enmarcada en un buen gobierno corporativo (CARVAJAL y ESCOBAR, 2012) señala que la formulación de objetivos dentro de las pymes debe fortalecerse con todo lo que esta involucra, es decir:

- Que la empresa planee la implementación de la administración del riesgo.  
Es importante que antes de implementar algún sistema en la empresa se realice un plan a seguir y de esta manera poder tener claro qué es lo que se pretende con la implementación del sistema y así ser conscientes del logro o no de lo planteado al principio. Esta planeación debe contener:
  - ¿Cuándo va a empezar a manejarse el tema dentro de la entidad?
  - ¿Quiénes van a participar directamente en el proceso?
  - ¿Cuándo van a realizarse las capacitaciones y a quién van a ir dirigidas?
  - ¿Cómo se va a articular el tema dentro de la planeación y con los procesos?
- Que la empresa maneje una filosofía para la gestión de riesgos.
- Que en la empresa se establezcan los objetivos.  
coso II establece pasos adicionales a los existentes en coso I. El establecimiento de objetivos es el primer as-

pecto adicional que determina la diferencia y consta de la creación de objetivos que permitan identificar fácilmente los riesgos a los que se puede ver sometida la empresa. Estos deben estar relacionados con el nivel máximo de riesgo que puede aceptar la empresa, de tal modo que se pueda saber hasta qué punto los riesgos, bien sean internos o externos, afectan el logro de estos objetivos que se están estableciendo y hasta qué punto estos pueden ser aceptados.

- Que se establezcan objetivos estratégicos.  
Como primera medida, es importante tener en cuenta cuáles son las estrategias que debe aplicar la empresa para poder obtener sus ideales. Para esto, debe realizarse una comparación entre lo que quiere implementar la empresa y la misión y visión de esta misma, para así poder conocer qué es lo que más le conviene a la entidad y establecer puntualmente los objetivos que permitan el logro de las estrategias.

La idea es crear valor adicional a la empresa, de tal modo que el grado de interés de sus clientes aumente.

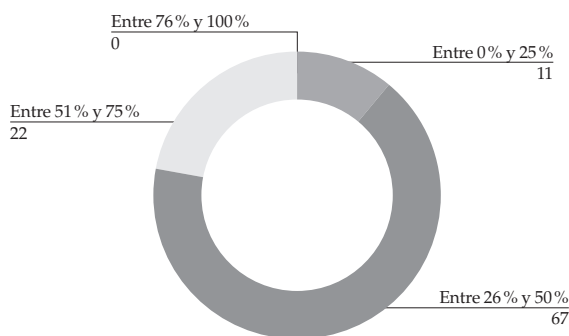
- Que los roles y responsabilidades en la entidad estén enfocados en mitigar riesgos.

Todos los integrantes de la empresa tienen relación con el manejo de riesgos de la entidad. Los directores de cada una de las áreas se encargan de apoyar el proceso con la información que manejan y el personal restante se encarga de ejecutar la administración de riesgos según los parámetros previamente establecidos.

- Que la implementación de acciones en la compañía esté orientada a reducir riesgos.

Después de haber cumplido con los aspectos previamente nombrados, deben ejecutarse las acciones determinadas, con base en el mapa de riesgos, en el menor tiempo posible para lograr una mayor eficiencia.

### NÚCLEO 3. IDENTIFICACIÓN DEL EVENTO



Un 11 % de las empresas están evadiendo la responsabilidad que requiere analizar toda clase de riesgos que rodeen la empresa, no saben identificar los eventos que podrían estar atentando drásticamente contra el desarrollo de las operaciones y el desenvolvimiento de los objetivos. Un 67 % de las pymes analizadas, la mayor proporción, presentan una calificación entre 26 y 50, lo cual refleja una identificación de eventos muy regular en una gran proporción de empresas tanto a nivel interno como externo, ya que no diferencian entre oportunidades y riesgos, lo cual lleva a que las empresas no estén desarrollando de manera estratégica los procesos para establecer los objetivos, no estén contemplando una infinidad de factores y que ni siquiera contemplen que puedan afectar el desarrollo de su objeto social y que una vez ocurra no se tengan medidas a tomar ante cualquier crisis que se presente. Y finalmente un 22 % presenta una calificación entre 51 y 75; es decir, un porcentaje no tan alto cuenta con una identificación del evento con menores debilidades, pero sin duda alguna sí han utilizado un mayor énfasis en herramientas que arrojen resultados acerca de sus oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas.

En la Herramienta integrada de control interno y administración de riesgos enmarcada en un buen gobierno corporativo (CARVAJAL y ESCOBAR, 2012) se señala que la identificación del evento dentro de las pymes debe fortalecerse con todo lo que esta involucra:

- Emplear etapas para implementar una adecuada administración de riesgo en la empresa.  
Las etapas sugeridas para una adecuada administración del riesgo son:

- Compromiso de la alta y media dirección: lo más importante para poder lograr una buena administración de riesgo en la empresa es crear un compromiso por parte de los directivos de la empresa, quienes deben:
  1. Definir las políticas.
  2. Estimular la cultura de la identificación y prevención del riesgo.

Esto lo hacen apoyándose en unos buenos sistemas de comunicación y asignación justa de recursos para lograr los objetivos.

- Conformación de un equipo de trabajo: este grupo lo deben conformar las personas de diferentes secciones de la compañía que tienen mayor conocimiento de la empresa y sus operaciones, a fin de que lideren la administración del riesgo. Sin embargo, lo anterior solo se puede lograr siempre y cuando existan buenos canales de comunicación con los altos directivos.
- Capacitación en la metodología: cada uno de los integrantes de los equipos de trabajo debe ser capacitado sobre la metodología que se emplea para la administración del riesgo.

- Que la empresa emplee el ERM.  
Esta sigla corresponde a *enterprise risk management*, lo cual consiste en “un proceso efectuado por la junta directiva de una entidad, la administración y el personal restante, aplicado en la estrategia y a través de la organización, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar la entidad y administrar los riesgos dentro de lo tolerable del riesgo, para proveer una confianza razonable respecto al logro de los objetivos de la entidad” ([www.coso.org/documents/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummaryspanish.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummaryspanish.pdf), citado por CARVAJAL y ESCOBAR, 2012).
- Que se establezcan los objetivos relacionados.  
Los objetivos relacionados son todos los ideales específicos que permiten el logro de los objetivos estratégicos. Aquí se ubican los objetivos operativos, de confiabilidad de la información y del nivel de cumplimiento, y cada uno de estos tiene a su vez objetivos más específicos que se convierten en subobjetivos.
- Que se tenga establecido un margen o grado de tolerancia a los riesgos.  
Según las características de la empresa, se debe establecer un nivel sobre el cual los riesgos puedan ser aceptados, es decir, hasta qué nivel se puede tolerar la existencia de un riesgo de tal modo que no afecte el desarrollo de la empresa y tampoco impida la consecución de los objetivos. Esto permite que exista la seguridad de que los riesgos existentes no están impidiendo o entorpeciendo el proceso de consecución de los objetivos de la entidad.
- Que se identifiquen los riesgos en la entidad.  
Todo el tiempo la compañía está propensa a que existan eventualidades, tanto positivas como negativas, que afecten el desarrollo de la entidad. Es por esto que siempre se debe contemplar la posibilidad de su ocurrencia, teniendo en cuenta que los positivos pueden ser oportu-



nidades para la empresa y los negativos pueden catalogarse como riesgos.

- Que se empleen técnicas para identificar los riesgos.  
Estas son diferentes formas para poder identificar la existencia de riesgos en la empresa. Es importante que se emplee no solo una técnica, pues puede que esta no refleje con exactitud la problemática o que no revele toda la información necesaria para poder tomar medidas. Es por esto que esta guía, basada en el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (coso), recomienda diferentes técnicas basadas tanto en el futuro como en el pasado, que se explicarán en los siguientes numerales. Estas son:
  - Inventarios de riesgos.
  - Talleres de trabajo.
  - Entrevistas.
  - Encuestas o cuestionarios.
  - Análisis del flujo de procesos.
  - Principales indicadores de riesgos e indicadores de alarma.
  - Seguimiento de datos de eventos con pérdidas.
- Que existan listados de los inventarios de riesgos.  
Los inventarios de riesgos son listados que provienen del interior de la empresa (realizados por los empleados) o de fuentes externas (genéricos), en los que están establecidos los posibles riesgos que se pueden crear de acuerdo con la realización de alguna actividad específica, de tal modo que la empresa pueda tener un previo conocimiento de sus posibles consecuencias.
- Que se tenga en cuenta un formato para identificar los riesgos.

Para poder reconocer la existencia de riesgos en la empresa, la entidad puede emplear un formato elaborado por el Departamento Administrativo de la Función Pública con el cual se puede realizar un inventario de los riesgos. Este formato consta de tres aspectos: la definición de cada riesgo, el cual consta de todas las posibilidades existentes de estropear el normal funcionamiento de la entidad; su respectiva descripción, que es cómo se ve que se presenta el riesgo; y sus posibles consecuencias, que es cómo puede afectar el riesgo a la empresa, bien sea en el aspecto social, económico o administrativo. (Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública).

- Que se clasifiquen los riesgos.  
Es importante que, en el momento en que se realiza la identificación de los eventos, la empresa realice una agrupación según las características de estos eventos para poder clasificarlos, de tal modo que sea más fácil la identificación de las oportunidades y riesgos y así poder tomar medidas oportunas.
- Que se identifiquen los riesgos.  
La identificación del riesgo debe realizarse continuamente con base en los objetivos que persigue la entidad y teniendo en cuenta los factores, bien sean internos o externos (nombrados previamente), que pueden afectar la realización de la compañía.
- Que se utilicen diferentes herramientas para identificar el riesgo.  
Para poder identificar el riesgo se pueden emplear herramientas como:
  - Entrevistas estructuradas con expertos en el área de interés.
  - Reuniones con directivos y con personas de todos los niveles en la entidad.
  - Evaluaciones individuales usando cuestionarios.

- Lluvias de ideas con los servidores de la entidad.
- Entrevistas e indagaciones con personas ajenas a la entidad.
- Usar diagramas de flujo.
- Análisis de escenarios.
- Hacer revisiones periódicas de factores económicos y tecnológicos que puedan afectar a la organización.
- Que en la empresa se realice una clasificación de los riesgos.

Existen diferentes tipos de riesgo; por ejemplo:

- Riesgo estratégico: tiene una relación directa con la administración de la empresa y sus objetivos, incluyendo su misión.
- Riesgo operativo: se relaciona con la operación de la empresa, teniendo en cuenta los procesos y técnicas.
- Riesgo de control: ignorar el control dentro de la empresa.
- Riesgo financiero: se relaciona con la información y la veracidad de la misma, así como toda la información financiera de la cual se desprendan decisiones estratégicas.
- Riesgo de cumplimiento: se refiere al riesgo que causa no hacer seguimiento a una actividad que requiere ser monitoreada y retroalimentada.
- Riesgos de tecnología: relacionados con los medios de innovación y tecnológicos a través de los cuales se busca el posicionamiento de la empresa y el desarrollo de esta.
- Que los riesgos estén clasificados según su origen.  
Como primera medida, se debe evaluar si el riesgo proviene de factores propiamente de la empresa o si más bien se ha originado en aspectos totalmente ajenos a la compañía.

- Internos: por ejemplo, los recursos de orden tecnológico, humano y económico; los procesos de carácter administrativo, operativo, económico y de control interno y las actividades propias del negocio.
- Externos: como el desarrollo tecnológico, las necesidades y expectativas de los clientes, la competencia, la legislación y la regulación, los desastres naturales y provocados, los cambios en las variables económicas, las variables sociales (seguridad y confianza) y los aspectos políticos de orden público.
- Que los riesgos se clasifiquen según la materia en la empresa.

Son todos los riesgos relacionados con los siguientes aspectos:

- Operacionales: todas las operaciones de la empresa que permiten la consecución del objeto social de la compañía y todas aquellas que brindan un apoyo para el logro del mismo, por ejemplo talento humano, contabilidad, tesorería, servicios generales e informática.
- Financieros: todas las variaciones negativas en los eventos económicos y financieros del mercado que afectan a la empresa, como tasa de interés, tipo de interés, tipo de cambio, precios, entre otros.
- Comerciales: son los que ocurren en la industria en la que se mueve la empresa.
- Legales: se crean al incumplir con las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales, o en cambios normativos desfavorables.
- Que los riesgos estén clasificados según las fuentes en la empresa.

Como establece el docente LEONARDO CAICEDO, existen riesgos que se originan de las siguientes fuentes:

- “Riesgos de mercado: originados en movimientos adversos a las variables de mercado que inciden en

el valor de los bienes de una entidad, por ejemplo los tipos de interés, tipos de cambio y precio de los valores o títulos que compongan los portafolios.

- Riesgos de crédito: aquellos que se originan en el incumplimiento de las obligaciones contractuales de pago o entrega de valores o títulos, por parte de la contraparte; y aquellos que se originen en el deterioro de la solvencia del emisor de los valores o títulos.
- Riesgos de liquidez: los que se originen en déficits de caja que comprometan el cumplimiento de las obligaciones de pago a terceros, y generen la necesidad de liquidar valores o títulos en condiciones financieras no propicias”.
- Riesgos operacionales: parten de las deficiencias en cuanto al manejo de la administración, tecnología o de operaciones.
- Riesgo legal: se presenta por la mala interpretación o incumplimiento de los contratos, fallas con respecto a las disposiciones legales o por actuar en conflictos de intereses.
- Riesgos de fraude: causados por actuar en contra de las operaciones o bienes que permiten el desarrollo del objeto social de la compañía.
- Riesgos de competencia: se crean por las variaciones en la participación de otras entidades que desarrollan el mismo mercado.
- Riesgos de modelo: aquellos que se originan en los modelos que se empleen para el desarrollo de los negocios, las operaciones y actividades por parte de la entidad.
- “Riesgos de control a actividades delictivas: aquellos que se originan en fallas en las medidas de control adoptadas con el propósito de evitar que, en la realización de las operaciones, la entidad pueda ser utilizada

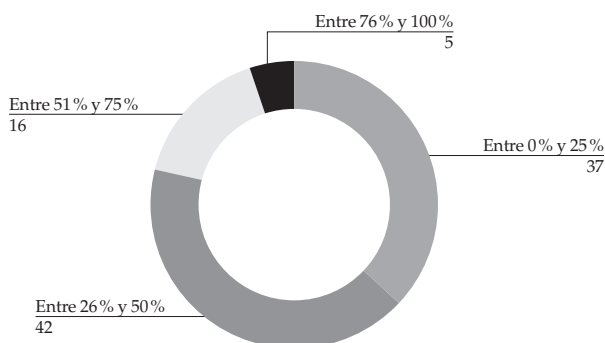
como instrumento para la comisión de cualquiera de las conductas previstas en el numeral 1 del artículo 102 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, y demás normas que lo sustituyan, adicionen o modifiquen”.

- Otros riesgos: todos los que no se encuentren descritos previamente, pero que la empresa considere como tales.
- Que los riesgos se clasifiquen según los factores en la empresa.

El docente CAICEDO establece unos factores clave que pueden originar riesgo, como los siguientes:

- “Recurso humano: falta de idoneidad o integridad.
- Recursos tecnológicos: deficiencias en el control de acceso físico o lógico; dependencia de tecnología y eventuales deficiencias en disponibilidad de recursos.
- Recursos no tecnológicos: deficiencias en control de acceso físico y eventuales deficiencias en disponibilidad de recursos.
- Naturaleza de los bienes o servicios: naturaleza perecedera de los bienes y obligaciones de resultado”.
- Que se establezca una prioridad de riesgos en la empresa.

#### NÚCLEO 4. EVALUACIÓN DE RIESGOS



Un 79% de las pymes presentan una calificación menor de 50, lo que indica el riesgo que corren una gran proporción de pymes, ya que no están evaluando los riesgos ni mucho menos el mecanismo o herramienta a través de los cuales pueden ser contrarrestados o prevenidos; de parte de la dirección se está ignorando todo lo que represente un riesgo y si en gran medida afecta a la empresa, de tal modo que no se tiene conocimiento ni siquiera de cuáles son las mayores exposiciones ante las cuales está expuesta la pyme y su probabilidad e impacto. El 21 % restante se divide entre un 16 % con una calificación entre 51 y 75 y un 5% entre 76 y 100.

Según la Herramienta integrada de control interno y administración de riesgos enmarcada en un buen gobierno corporativo (CARVAJAL y ESCOBAR, 2012), la evaluación del riesgo dentro de las pymes debe fortalecerse con todo lo que este involucra, así:

- Que la empresa tenga en cuenta la existencia de riesgos. Considerando que los riesgos son “toda posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos”, se recomienda tener presente su existencia, pues se pueden presentar en cualquier lugar y en cualquier momento.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que para esto es necesario conocer su complejidad en cuanto a sus operaciones; así mismo, se señala el tamaño de la empresa, su manejo administrativo, la cultura organizacional y los objetivos que pretende conseguir.

- Que se tengan unos parámetros para determinar un nivel a los riesgos.

Es aquí donde se deben confrontar los puntos de control de cada uno de los procesos que realiza la empresa, mencionados previamente, con los resultados del impacto y

probabilidad de ocurrencia de los riesgos. Su resultado se puede encontrar catalogado en alguno de los tres posibles niveles:

- “Alto: cuando el riesgo hace altamente vulnerable a la entidad o unidad. (Impacto y probabilidad alta *vs.* controles).
  - Medio: cuando el riesgo presenta una vulnerabilidad media. (Impacto alto - probabilidad baja o impacto bajo - probabilidad alta *vs.* controles).
  - Bajo: cuando el riesgo presenta vulnerabilidad baja. (Impacto y probabilidad baja *vs.* controles)” (<http://www.monografias.com/trabajos72/manejo-evaluacion-riesgos-control-interno/manejo-evaluacion-riesgos-control-interno2.shtml>. Citado por CARVAJAL y ESCOBAR, 2012).
- Que la empresa cumpla con los requerimientos necesarios para la gestión del riesgo.  
Es importante que, antes de considerar la idea de implementar la gestión de riesgo, la empresa evalúe y sea consciente de la existencia o no de los siguientes aspectos:
    - Capital humano.
    - Infraestructura técnica y tecnológica.
    - Cultura organizacional.
    - Marco regulatorio.
  - Que en la empresa se apliquen cuestionarios y encuestas con el fin de identificar riesgos.  
La empresa puede realizar cuestionarios a uno o más empleados con respuestas abiertas o cerradas según su preferencia o tipo de información. La cantidad de preguntas también es según como lo prefiera la empresa y puede ser dirigida no solo al personal de la empresa (interno), sino que además puede ser dirigida a agentes externos, por ejemplo a los proveedores, clientes u otros.



- Que en la empresa se realicen análisis del flujo de procesos con el fin de identificar riesgos.

A partir de los procesos que lleva a cabo la empresa para el desarrollo de su objeto social, se deben realizar diagramas de flujo donde se pueda ver claramente cómo se llevan a cabo estos procesos, de tal modo que al analizarlos se pueda ver dónde hay fallas, a fin de evitar la ocurrencia de riesgos o minimizar las posibilidades de existencia de estos. Es importante verificar además que la forma en que se desarrolla el proceso esté acorde con lo que la organización busca; esto se puede encontrar con la relación entre cada proceso y los objetivos de la entidad.

- Que en la empresa se apliquen los principales indicadores de riesgos e indicadores de alarma.

Estas son dos técnicas que dan a conocer la existencia de riesgos. La primera, indicadores de riesgos, consta en la medición cuantitativa o cualitativa, según sea el caso, que se aplica a las operaciones de la empresa. Esta técnica debe ser aplicada constantemente y debe estar a disposición de los directivos para utilizarla en cualquier momento.

La segunda técnica nombrada consta de la aplicación de indicadores de alarma, los cuales se presentan esporádicamente cuando los eventos llegan a su tope máximo, es decir, cuando el riesgo se sale del grado de tolerancia pero aún hay tiempo para tomar las acciones necesarias para controlar el riesgo. Se informa a las directivas del posible riesgo para que apliquen las respectivas medidas.

- Que en la empresa se realice una evaluación de los riesgos que puedan afectarla.

La evaluación de los riesgos es de gran importancia para la entidad, ya que permite identificar en qué magnitud pueden afectar la consecución de objetivos según su probabilidad de ocurrencia e impacto; de esta manera se puede saber la forma en que estos deben ser tratados.

Además, deben ser evaluados según su base, es decir, si son inherentes o residuales, y según su origen, si son internos o externos. Esta evaluación se puede realizar mediante la combinación de métodos cualitativos y cuantitativos, de los cuales se hablará más adelante.

- Que en la empresa se empleen métodos para medir los riesgos.

Como se nombró previamente, existen diferentes formas, bien sea cualitativas o cuantitativas, para medir los riesgos según su probabilidad de ocurrencia (teniendo en cuenta la frecuencia con que se presentan) e impacto (las posibles consecuencias para la empresa). Algunos ejemplos de escalas se exponen a continuación.

- Que se tengan en cuenta los diferentes tipos de medición. Independientemente de si los riesgos son inherentes o residuales, la empresa debe emplear alguna de las siguientes formas de medición:
  - Medición nominal.
  - Medición ordinal.
  - Medición de intervalo.
  - Medición por ratios.

De estas se hablará a continuación.

**Medición nominal:** en este tipo de medición se agrupan los riesgos en diferentes categorías, por ejemplo judicial, económico, tecnológico, entre otros, con la condición de no sobreponer ninguno, es decir, todos se deben encontrar en un mismo nivel. Sin embargo, a pesar de su misma importancia, se les asignan números que tienen como función únicamente identificar, no ordenar ni clasificar.

**Medición ordinal:** en este tipo de medición, a diferencia del anterior, los riesgos se ordenan según su importancia, es decir, teniendo en cuenta la magnitud en que afectan a la empresa. Estos pueden ser catalogados en alto, medio

o bajo, lo que quiere decir que no se encuentran en un mismo nivel como en la medición nominal.

Medición de intervalo: este tipo de medición implica números, pero no establece importancia ni orden, es decir que el que posea un número mayor no es más importante que el que tenga uno menor. Emplea una escala numérica que tiene la misma medida de intervalo para cada uno de los riesgos que pueda tener la empresa.

Medición por ratios: a diferencia del anterior, este tipo de medición permite establecer la importancia que tiene cada uno de los riesgos; con números da la magnitud de importancia, es decir, si a un riesgo se le asigna una importancia de 2, el que tenga una de 4 será el doble de importante que el anterior. Además, en este tipo de medición el cero es válido como magnitud de importancia, mientras que el anterior no lo incluye.

- Que se realice un análisis cuantitativo para la evaluación de los riesgos.

Al igual que el análisis cualitativo, el cuantitativo debe ser establecido con base en las características y necesidades de la empresa. A diferencia del anterior, el cuantitativo se mide con base en técnicas que pueden ser empleadas únicamente si existen los datos suficientes para poder emplearlas, bien sean internos o externos.

Estas técnicas pueden ser probabilísticas o no probabilísticas.

- Que en la empresa se apliquen técnicas probabilísticas. Se tiene en cuenta la distribución estadística de los riesgos, y según su resultado se mide la probabilidad de ocurrencia e impacto en la organización. Esta distribución tiene en cuenta modelos como los siguientes:
  - Valor en riesgo.
  - Flujo de caja en riesgo.
  - Beneficios en riesgo.

- Evaluación de eventos con pérdidas asociadas.
- Análisis retrospectivo.
- Que en la empresa se apliquen técnicas no probabilísticas. Además de las técnicas previas, existen las no probabilísticas, que lo que hacen es poner en cifras la magnitud de impacto de un riesgo que probablemente se pueda presentar. Las técnicas más empleadas son:
  - Análisis de escenarios.
  - Pruebas de tolerancia a situaciones límite.
- Que en la empresa se aplique la técnica de presentación de evaluaciones de riesgos.

Es importante que, en el momento de presentar los resultados de las evaluaciones de los riesgos, esta actividad se realice de una manera transparente, puntual y clara, ya que en algunos casos, por ejemplo en las mediciones cualitativas, los resultados no se expresan en una cifra que determine el resultado; por lo tanto, es necesario saber expresar los resultados para evitar malas interpretaciones. Para esto se pueden emplear técnicas como los mapas de riesgos de los cuales se hablará a continuación.

- Que en la empresa se utilice el cuadro de riesgos para el análisis de riesgos.  
Sin embargo, además de tener en cuenta el costo-beneficio que las actividades puedan generar a la empresa, se debe realizar un mapa de riesgos y evaluar las causas que originan cada uno de los riesgos y su nivel de riesgo.
- Que en la empresa se usen representaciones numéricas para el análisis de riesgos.
- Que en la empresa se evalúe la relación costo-beneficio de la que se deben determinar las respuestas a los riesgos. Todo tipo de decisión que tome la empresa tiene un costo directa o indirectamente, y de este mismo modo se origina algún tipo de beneficio para la entidad. Sin embargo, en algunos casos los costos son mayores que los benefi-

cios, lo que perjudicaría a la empresa. Es por esto que, antes de tomar cualquier decisión, debe ser evaluada la relación de estos factores para así poder determinar que lo que se va a elegir sí beneficia en realidad a la empresa. Los costos deben ser considerados desde el principio del diseño de la respuesta, teniendo en cuenta no solo los costos de ponerla a funcionar, sino además considerando cuánto podría costar el hecho de mantenerla en pie. Estos costos, al igual que los beneficios, pueden ser medidos tanto cualitativa como cuantitativamente. Lo importante es que la medida que se tome para evaluarlos sea la más coherente para poder obtener los mejores resultados en relación con los objetivos que persigue la empresa.

- Que se realice una valoración del riesgo en la empresa. Para poder administrar satisfactoriamente el riesgo, es importante que se realice una buena valoración de este. Al respecto se proponen las siguientes etapas:
  - Identificación del riesgo.
  - Análisis.
  - Determinación del nivel del riesgo.
  - Es importante que cada una se base en información confiable y que quienes hagan posible esta valoración sean quienes ejecutan los mismos procesos; de este modo se logra obtener una alta efectividad en el proceso de valoración.
- Que se realicen evaluaciones independientes en la empresa.

Otra de las formas nombradas es la realización de evaluaciones, la cual, a diferencia de la anterior, permite examinar puntualmente la eficacia de la gestión de riesgos como tal. Por lo general estos se llevan a cabo periódicamente o cuando suceden hechos inesperados en los procesos de la empresa o en la forma de llevar a cabo sus estrategias.

Como son medidas esporádicas, muy comúnmente estas evaluaciones son realizadas por el comité de auditoría, especialistas externos o agentes directivos.

- Que se tenga un proceso de evaluación en la empresa. Es importante que en la empresa se establezcan unos parámetros sobre los cuales se va a llevar a cabo el proceso de evaluación, nombrado anteriormente, para que pueda existir una disciplina adecuada.

Según lo establecido en el libro *Gestión de riesgos corporativos. Marco integrado*, capítulo “Técnicas de aplicación”, de SCRIBD, se recomiendan los siguientes pasos:

“1. Planificación.

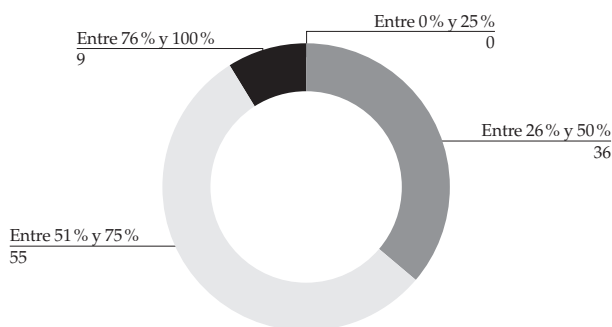
- Definir los objetivos y alcance de la evaluación.
- Identificar un directivo con la autoridad necesaria para gestionar la evaluación.
- Identificar el equipo de evaluación, el personal de apoyo y las personas de contacto clave de la unidad de negocio.
- Definir la metodología y calendario de evaluación, así como los pasos a seguir.
- Acordar un plan de evaluación.

2. Ejecución.

- Obtener un conocimiento de las actividades de la unidad de negocio/proceso.
- Comprender el modo en que está diseñado el proceso de gestión de riesgos de la unidad/procesos.
- Aplicar los métodos acordados a la evaluación del proceso de gestión de riesgos.
- Analizar los resultados de comparación con los estándares de auditoría interna y seguimiento de la empresa según sea necesario.
- Documentar deficiencias y soluciones propuestas, si fuera aplicable.

- Revisar y validar los resultados con el personal adecuado.
3. Generación de informes y acciones correctivas.
- Revisar los resultados con la dirección de la unidad de negocio/proceso y con otros directivos, según corresponda.
  - Obtener comentarios y planes de corrección por parte de la dirección de la unidad/proceso de negocio.
  - Incorporar la retroalimentación de la dirección al informe final de evaluación”.

#### NÚCLEO 5. RESPUESTA AL RIESGO



Un 36 % de las pymes cuentan con una calificación entre 26 y 50, lo cual indica que, a pesar de que hayan identificado varios riesgos ante los cuales están expuestas, no tienen claro cómo reaccionar ante uno de ellos, los reconocen pero no tienen conocimiento del grado de tolerancia hacia ellos y mucho menos si van a poder contrarrestarlos una vez sucedan; esto refleja el grado de excesiva confianza en el ambiente que las rodea. Por otro lado, un 55 % de las pymes, la mayor proporción, presentan una calificación entre 51 y 75, son pymes que tienen respuesta al riesgo de diferentes

eventualidades, mas no de todas; y finalmente un 9 % de las empresas tienen una calificación entre 76 y 100, que son aquellas pymes que, gracias a su identificación de eventos y evaluación de riesgos, han podido analizar y preparar de mejor modo la forma de responder ante un riesgo.

Según la Herramienta integrada de control interno y administración de riesgos enmarcada en un buen gobierno corporativo (CARVAJAL y ESCOBAR, 2012), la respuesta al riesgo dentro de las pymes debe fortalecerse con todo lo que este involucra, es decir:

- Que la empresa tenga en cuenta los factores externos que pueden afectar su desarrollo.

Además de lo mencionado previamente, existen otros factores totalmente independientes de lo que realiza la entidad, llamados factores externos, entre los cuales se encuentran:

- Económicos.
- Sociales.
- De orden público.
- Políticos.
- Legales.
- Cambios tecnológicos.

- Que la empresa tenga en cuenta la existencia de riesgos inherentes y residuales.

Sin embargo, se pueden presentar dos tipos de riesgo que emplean las dos técnicas (cuantitativa y cualitativa): el riesgo inherente y el residual. El inherente es el que se presenta cuando la dirección de la empresa no toma medidas para minimizar su probabilidad de ocurrencia o su impacto en la entidad. Por el contrario, el riesgo residual se caracteriza por ser el resultado de que la entidad actúe frente a los riesgos que afronta.



- Que la empresa tenga claras las diferentes respuestas al riesgo.

Después de haber evaluado los riesgos, el área administrativa debe tomar decisiones de cómo reaccionar frente a ellos. Las posibles respuestas son:

- Evitar.
- Reducir.
- Compartir.
- Aceptar el riesgo.

Con base en el impacto y la probabilidad de ocurrencia de los riesgos, su relación costo-beneficio y el nivel de tolerancia de la empresa frente a los riesgos, se determina la respuesta.

- Que la entidad sea consciente de evitar el riesgo.  
Este tipo de respuesta consta de la toma de decisiones en las que se establece no seguir con alguna actividad productiva o con la producción de iniciativas para una unidad de negocio; de tal modo que al dejar de realizar las actividades se elimina la posibilidad de existencia de riesgos.
- Tener claro si la entidad ha aceptado algún riesgo.  
Otra de las posibles respuestas es aceptar el riesgo, para lo cual la empresa debe prácticamente resignarse a la pérdida; al respecto es importante que tome las siguientes medidas:
  - Provisionar las posibles pérdidas.
  - Confiar en las compensaciones naturales existentes dentro de una cartera.
  - Aceptar el riesgo si se adapta a las tolerancias al riesgo existentes.
- Que se realice un manejo del riesgo en la empresa.  
Es importante que después de haber valorado el riesgo se tomen medidas para eliminarlo o en su defecto mini-

mizarlo, ya que, si no se toman represalias frente a este, todo el esfuerzo puesto en su valoración puede haber sido en vano.

- Que exista una consideración de acciones en la empresa. Estas son las posibles acciones que se pueden tomar para manejar los riesgos después de haberlos valorado. Estas pueden ser tratadas por separado o en conjunto y su elección debe determinarse con base en la relación entre el costo y el beneficio que pueda originarle a la entidad. Estas acciones deben estar relacionadas con las opciones de respuesta a los riesgos (los que se mencionaron antes) y se explican a continuación:
  - Evitar el riesgo: como primera medida, la entidad debe estar dispuesta a evitar al máximo la existencia de cualquier tipo de riesgo al que sea vulnerable. Es posible implementarlo ejerciendo excelentes controles a las operaciones que realiza la empresa o mediante mantenimientos preventivos en todas sus áreas.
  - Reducir el riesgo: si es imposible evitar el riesgo, el ideal es disminuirlo al mínimo. Es una de las medidas más económicas y fáciles de aplicar, ya que se basa en el fortalecimiento de las debilidades. Se puede lograr aumentando los controles y de este modo se optimizan los procedimientos.
  - Dispersar y atomizar el riesgo: cuando la reducción del riesgo es complicada, se puede tomar como medida la distribución del riesgo en diferentes áreas, de tal modo que no se presente una concentración en un solo lugar; también se puede almacenar este riesgo en un lugar distante del área más importante de la entidad.
  - Transferir el riesgo: la empresa puede determinar el traslado de sus riesgos a un tercero, por ejemplo con la adquisición de una póliza de seguro.

- Asumir el riesgo: al minimizar el riesgo o transferirlo a un tercero, muy seguramente en la empresa queden algunos restos del riesgo del cual se acaba de librar; por lo tanto, después de esto, la empresa debe asumir esta parte del riesgo que queda considerándolo como pérdida de la entidad.
- Que la entidad tenga canales de comunicación de emergencia.

Como plan B, se recomienda a la empresa tener la posibilidad de un medio de comunicación alternativo que se active en caso que el tradicional no funcione o sea ineficiente. Por esto es importante que se tengan medios de comunicación complementarios a los existentes, los cuales cumplan con la función de permitirles a los empleados comunicar cualquier irregularidad a las directivas de una manera confidencial.

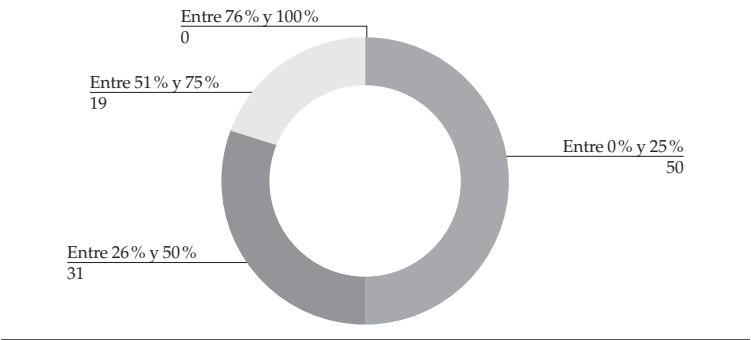
- Que la compañía haya tenido efectividad a la hora de mitigar los riesgos.

Para poder saber si la gestión de los riesgos de la empresa ha sido efectiva, deben tenerse en cuenta los ocho elementos de los que se compone COSO II, teniendo en cuenta que muy probablemente en las pymes estos no se desarrollen al 100 % de su formalidad, pero sin querer decir que se pueda justificar su ausencia. La condición es que todos funcionen perfectamente; esto quiere decir que no deben existir deficiencias y que si llegasen a existir riesgos, estos deben estar dentro del grado de tolerancia que la empresa ha establecido como el permitido.

Después de haber conocido que la administración sí se ha generado de una forma eficaz, la dirección de la empresa se encontrará en la posibilidad de conocer qué tan probable es la consecución de los objetivos y generar informes confiables que cumplan con las disposiciones legales y los parámetros de la filosofía de la empresa.

- Que la empresa haya tenido limitaciones a la hora de mitigar los riesgos.  
La implementación de control tiene limitado su alcance por el hecho de que su aplicación sea realizada por seres humanos, ya que se encargan de tomar las decisiones y estas pueden ser erróneas en cuanto a los costos y gastos o por no tener en cuenta las decisiones de la administración de riesgos.  
Lo que sí se puede hacer es exigir a los encargados que al tomar una decisión estén totalmente seguros.
- Que se haya establecido en la empresa un plan de continuidad del negocio o un proceso de recuperación de los datos y la información en caso de pérdida por desastres.  
Es importante que la empresa cuente con planes de recuperación de desastres y continuidad de negocios y que así mismo sean revisados y probados periódicamente (al menos una vez al año). Además, deben actualizarse según cambios en las condiciones externas que puedan afectar el desarrollo normal de la compañía.

NÚCLEO 6. ACTIVIDADES DE CONTROL



Un 50% de las pymes tienen una calificación menor de 25; estas pymes no han establecido sus políticas y procedi-

mientos teniendo en cuenta que sirven como apoyo para responder de forma efectiva ante un riesgo. Un 31 % de las empresas obtuvieron una calificación entre 26 y 50, es decir, aproximadamente una de cada tres pymes encuestadas. Finalmente un 19 % obtuvo una calificación entre 51 y 75; son las pymes que, dentro de sus objetivos y políticas, desde un inicio han planeado las actividades de control que son indispensables para prevenir y reaccionar ante el riesgo de cualquier eventualidad, teniendo en cuenta que con ciertas dificultades, ya que no sobrepasan la calificación de 75, pero cuentan con actividades que deben ser complementadas y fortalecidas desde su planeación.

Según la Herramienta integrada de control interno y administración de riesgos enmarcada en un buen gobierno corporativo (CARVAJAL y ESCOBAR, 2012), las actividades de control dentro de las pymes deben fortalecerse con todo lo que este involucra:

- Que dentro de la empresa se maneje la administración de riesgos.

Llamada también gerencia de riesgos, corresponde a una actividad que debe ser realizada por la alta gerencia de las compañías y pretende fundamentalmente conservar la sostenibilidad desde el punto de vista financiero. Para el efecto debe buscar mecanismos que permitan asegurar los ingresos en el largo plazo y minimizar el efecto de los riesgos. Además, es un proceso repetitivo que, al aplicarlo, no solo identifica las oportunidades, sino que las optimiza y permite una mejor toma de decisiones.

Por otro lado, la gestión de riesgos se puede entender como “la planeación, organización, dirección, ejecución y seguimiento de procesos, actividades y estrategias tendientes a la identificación, evaluación, monitoreo y control de los riesgos” (TRUJILLO y GALVIS, p. 46). Esto con

el único fin de proteger los recursos de la empresa e ir en busca del logro de los objetivos de la entidad.

- Que en la empresa se realicen talleres de trabajo para identificar riesgos.
- Que en la empresa se hagan entrevistas para identificar riesgos.

En algunos casos se destina uno o dos entrevistadores para conocer información más detallada y puntual acerca de conocimientos pasados o posibles eventos futuros. Esta técnica es un poco más costosa, ya que demanda mayor tiempo y dedicación de ambas partes (entrevistador y entrevistado).

- Que la técnica de valor en riesgo sea aplicada en la empresa.
- Que la técnica de flujo de caja en riesgo sea aplicada en la empresa.

Al igual que el modelo anterior, se basa en una distribución estadística. Difiere en que se emplea para la medición de las variaciones en cuanto a lo que es el flujo de caja actualmente con relación al flujo de caja esperado en un periodo determinado.

- Que la técnica beneficio en riesgo sea aplicada en la empresa.

Prácticamente es lo mismo que el ítem anterior, pero en este caso mide el posible beneficio contable que se puede presentar en un tiempo determinado. Se debe tener establecido el tope máximo al que se puede presentar riesgo, con base en las experiencias o en información de origen externo.

- Que la técnica de distribución de pérdidas sea aplicada en la empresa.

Como los anteriores, este modelo se basa en una distribución estadística que mide la probabilidad de pérdidas que se pueden presentar causadas por los riesgos. En

este caso se recoge la información de las pérdidas dadas en los procesos y se hace un cálculo aproximado de las pérdidas, para después perfeccionar el cálculo con los resultados reales.

- Que la técnica de análisis retrospectivo (*back-testing*) se aplique en la empresa.

Periódicamente se debe realizar una relación entre las medidas que se toman para controlar los riesgos y los beneficios económicos o pérdidas que estos presentan. De este modo se pueden perfeccionar los sistemas para controlar los riesgos y así cada vez se disminuyen las pérdidas en caso que se presentaran o se aumentan las ganancias.

- Que la técnica de análisis de escenarios se aplique en la empresa.

Considera el impacto que tienen los riesgos en el logro de algún objetivo, en especial en situaciones normales. Esta técnica puede implementarse para complementar la planeación estratégica, de tal modo que se pueda ver la relación entre lo que la empresa espera de su evolución y las utilidades con respecto a los riesgos que maneja.

- Que la técnica de pruebas de tolerancia a situaciones límite se aplique en la empresa.

A diferencia de la técnica anterior, esta realiza la medición del impacto de situaciones que se presentan, pero a nivel extremo. Comúnmente son empleadas para complementar las técnicas probabilísticas en el caso que los riesgos sean muy poco probables, pero que en caso que se presentaran podrían tener un alto nivel de impacto, pues esta técnica, al no ser estadística, puede captar mejor el riesgo y dar a conocer mejor sus implicaciones.

Particularmente esta técnica evalúa el impacto de los riesgos operacionales u originados en el mercado finan-

ciero, para que la empresa no se vea expuesta a pérdidas repentinas que hubiesen podido ser eliminadas.

Estas pruebas, en especial, revisan el impacto de los siguientes sucesos:

- “Aumento de los defectos de fabricación de un producto.
- Movimientos en el tipo de cambio de divisas.
- Movimiento en el precio de un factor subyacente en el que se basa un producto derivado.
- Aumento de los tipos de interés en el caso de una cartera de inversión en renta fija.
- Aumento en los precios de la energía que afecten al coste de explotación de una planta de fabricación” (COSO II, 2004).
- Que en la empresa se aplique la técnica de *benchmarking*. El *benchmarking* evalúa específicamente un riesgo en cuanto a su impacto y probabilidad, con base en la experiencia de otras entidades, a fin de mejorar la forma en que la entidad responde a los riesgos que se le presentan y mejorar los procesos que se llevan a cabo aprovechando las oportunidades.

Existen diferentes tipos de *benchmarking*:

- Interno: se compara la evaluación de un área específica de la entidad con otras de la misma empresa.
- Competitivo/sectorial: se contrastan las mediciones de una empresa con sus competidores directos o con otros grupos de empresas que tengan las mismas características.
- Líderes de sector: busca mediciones equivalentes entre empresas que son líderes en sectores diferentes al de la propia empresa.
- Que en la empresa se aplique la técnica de riesgo y asignación de capital.



En algunos casos, las empresas asignan una suma de dinero que les permita protegerse en caso que se presente una eventualidad, o determinan un valor que pueda permitir el correcto funcionamiento de la empresa, es decir, cuánto dinero necesita para que la empresa funcione de una manera planificada.

- Que la entidad esté reduciendo los riesgos.
- Que la entidad haya estudiado si comparte algún riesgo. Cuando la dirección decide compartir, quiere decir que ha determinado que la empresa no asuma sola el riesgo. Para esto existen alternativas que permiten que la responsabilidad la asuman otras entidades; estas alternativas pueden ser:
  - Compra de seguros contra pérdidas significativas inesperadas.
  - Establecer sociedad con otras empresas.
  - Acudir al mercado de capitales para financiarse a largo plazo.
  - Establecer acuerdos con los proveedores, clientes y demás agentes con los que interactúa la empresa para desarrollar su objeto social.
- Que la empresa tenga actividades de control. Son todas las políticas que la empresa adopta para que se le dé una efectiva respuesta a los riesgos que se le presentan a la compañía en todos sus niveles y departamentos. Son procedimientos como “las aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones” (<http://www.coso/control-nterno-ejecutivo/control-nterno-ejecutivo2.shtml>. Citado por CARVAJAL y ESCOBAR, 2012).
- Que la empresa siga las etapas necesarias para administrar el riesgo.

Es importante tener un orden el cual seguir para poder lograr una mejor implementación de la gestión de riesgos corporativos. Este consta de las siguientes etapas:

Grado de preparación del equipo líder: como primera medida, es importante establecer un grupo que esté compuesto por personas de cada una de las áreas que tiene la empresa, de tal modo que se pueda realizar una planeación estratégica. El ideal es que este equipo se relacione completamente con la gestión de riesgos corporativos, de manera que tenga las bases necesarias (conceptos y principios) para poder diseñar el proceso de gestión e implementarlo a través del conocimiento de los integrantes del equipo y la creación de un lenguaje común entre ellos.

Apoyo de la alta dirección: el apoyo que pueda brindar la dirección de la compañía puede variar según la estructura, necesidades y objetivos que esta tenga. Sin embargo, es importante que, independientemente de esto, la dirección preste un apoyo continuo y persistente, el cual se puede ver reflejado en la pronta implementación de la gestión de riesgos corporativos con la asignación de recursos necesarios para implementar el proyecto, la comunicación al resto de la empresa y la permanente participación y visibilidad del delegado.

Desarrollo del plan de implantación: se debe realizar un plan en que se establezca cómo se va a llevar a cabo la implementación del proyecto, los recursos necesarios y el cronograma de las actividades necesarias para hacer un cambio en la organización que satisfaga las expectativas de toda la compañía. Además, se debe establecer cuáles son las responsabilidades y el medio a través del cual se va a coordinar el equipo de trabajo y la comunicación interna con este.

**Diagnóstico de la situación actual:** es la evaluación de la empresa en el momento en que se va a realizar la implementación del proyecto, de tal modo que se puedan identificar los principios que tiene la empresa, al igual que las políticas y procedimientos tanto informales como formales que realiza para conocer las capacidades que son útiles para el proyecto.

**Visión de la gestión de riesgos corporativos:** el grupo creado inicialmente debe hacerse cargo de la realización de una proyección de la implementación de la gestión de riesgos corporativos con la que se van a mejorar las respuestas a los riesgos, se van a aprovechar en mayor medida las oportunidades y se van a implementar mejor los recursos de la empresa.

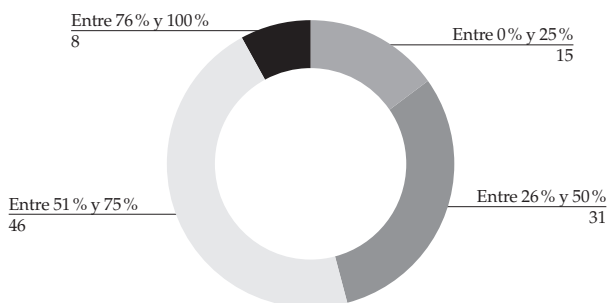
**Desarrollo de capacidades:** después de haber analizado la situación actual y conocer cómo se va a implementar el proyecto, se puede identificar las capacidades que se necesitan, pero que no están. Por lo tanto, en este aspecto se debe adaptar el proyecto a la estructura de la organización.

**Plan de implantación:** se modifica y mejora el plan realizado previamente, añadiendo las nuevas responsabilidades con base en las deficiencias encontradas en los puntos previos.

**Desarrollo y puesta en marcha de la gestión de cambio:** se sustenta el enfoque de la gestión de riesgos corporativos y se pone en práctica según el plan de implementación. Además se realizan sesiones de motivación y de formación a los integrantes de la empresa y un seguimiento al proceso de implantación.

**Seguimiento:** constantemente se realiza una revisión de cómo está siendo implementado el proyecto y se mejoran o incluyen los aspectos que presentan deficiencias.

## NÚCLEO 7. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN



Un 46% de las empresas presentan una calificación menor de 50 en su información y comunicación, lo cual es bastante grave para las pymes debido a que no están presentando la información que transmita la realidad de la empresa y permita apoyar las responsabilidades que les corresponden a los diferentes cargos. Otro 46% de las pymes presentan una calificación entre 51 y 75, las cuales presentan una mejor información y comunicación pero aún con falencias por corregir en la forma y tiempo que esta tarda en ser tratada. Y por último un 8%, la menor proporción, obtuvo una calificación superior a 75, proporción que debería ser la mayor con esta calificación, pues lo ideal es que las pymes, a pesar de que tengan falencias, se acerquen cada vez más a la mejor calificación.

Según la Herramienta integrada de control interno y administración de riesgos enmarcada en un buen gobierno corporativo (CARVAJAL y ESCOBAR, 2012), la información y comunicación dentro de las pymes debe fortalecerse con todo lo que esto involucra, es decir:

- Que la empresa cuente con beneficios de una dirección ejemplar.

Como se mostró en el numeral anterior, es de gran importancia tener un área directiva que dé ejemplo, y de este modo obtener los siguientes beneficios:

- Cada uno de los empleados se caracterizará por hacer lo correcto en cuanto a los aspectos morales y éticos.
  - Se creará un ambiente de cumplimiento sobre el que se desarrolle la gestión de riesgos.
  - Todos los empleados actuarán sobre los parámetros necesarios para el cumplimiento.
  - Se creará una cultura en la cual los empleados se acostumbren a informar problemáticas y buscar ayuda antes de que sea imposible obtener una solución a estas.
- Que la empresa emplee diagramas para comprender mejor el impacto de los riesgos en los objetivos de esta. La empresa, para poder lograr un control adecuado de los riesgos que afectan al logro de sus objetivos, debe tener un total conocimiento de cómo se pueden presentar. Es por esto que se recomienda plasmarlos en un diagrama de eventos en árbol donde se analiza un objetivo en especial y se establecen los riesgos que lo afectan.
  - Que se empleen mapas de riesgo en la empresa. Existen diferentes gráficos que permiten mostrar la probabilidad de ocurrencia de uno o más riesgos. Estos pueden estar medidos cualitativa o cuantitativamente; lo importante es que se pueda denotar cuáles son los de mayor probabilidad e impacto para poder prestarles una mayor atención. Según sea el mapa, puede brindar datos adicionales, como su magnitud o variación, los cuales van a ser mostrados en los siguientes numerales.
  - Que la información que se genera sea comunicada de manera general en la empresa. Todas las operaciones que realiza la empresa generan información que no solo debe captarse, sino que debe

saberse comunicar. Para poder gestionar los riesgos es importante tener en cuenta toda la información que se genera tanto a nivel interno como externo, y verificar que esta sea transmitida a toda la organización en todos los sentidos, es decir, hacia abajo (de directivos a subalternos), horizontalmente (entre personal del mismo nivel) y hacia arriba (de subalternos a directivos), incluyendo los clientes, proveedores, accionistas y demás agentes terceros.

- Que la información recolectada por la empresa sea usada para la gestión de riesgos corporativos.

Independientemente de donde provenga (interna o externa), la información se debe recopilar y analizar para poder establecer los objetivos de la empresa y las estrategias que van a ser empleadas para el logro de estos objetivos, identificar los posibles riesgos que se pueden presentar, analizarlos, y darles respuesta a estos; en otras palabras, realizar la gestión de riesgos corporativos.

- Que la empresa conozca de los sistemas estratégicos e integrados de información y los emplee.

Es importante que la empresa cree sistemas de información empleando la tecnología adecuada que permita soportarlos, ya que con un buen flujo de información se convierte en un puente importante para la consecución de los objetivos de la entidad.

Al tener la compañía el apoyo de buena tecnología, demuestra los siguientes aspectos:

- El grado de sofisticación de la empresa.
- Los diferentes sucesos que afectan a la entidad.
- La magnitud en que se centraliza la tecnología de apoyo.

Algunas compañías han mejorado su estructura de información empleando internet, ya que esta es una herramienta útil para manejar la información en tiempo real y

además permite minimizar costos de transacción, pues no hay que realizar procesos manuales como la extracción de información o la generación de informes.

Bajo una arquitectura abierta, se utilizan tecnologías como XBRL, XML y servicios web para facilitar la agregación de datos, su transferencia y la conectividad entre sistemas dispares o autónomos. XBRL, acrónimo de eXtensible Business Reporting Language, es una evolución de XML (eXtensible Markup Language) y es un estándar abierto basado en internet y libre de derechos de autor para la generación de informes corporativos de todo tipo. XBRL etiqueta los datos, con lo que se proporcionan en un contexto que permanece con ellos y da conformidad a los nombres por los cuales serán posteriormente reconocidos por aplicaciones dispares de software.

Los servicios web son un protocolo de internet para el transporte de datos entre aplicaciones distintas, ya sea dentro de una misma empresa o entre varias empresas. El uso conjunto de XBRL y los servicios web facilita el intercambio automatizado de información a través de plataformas y aplicaciones diversas y automatiza los procesos de generación de informes corporativos (coso, 2004).

- Que la información que maneje la empresa sea oportuna y fluida.

Gracias a los sistemas explicados previamente, es más fácil y ágil recolectar, almacenar y procesar la información. Sin embargo, por esta misma facilidad puede darse el caso de que se acumule bastante información y que esto impida el adecuado flujo hacia todos los destinatarios. Por esta razón, es importante evaluar la infraestructura a elegir antes de implementarla, de tal modo que se brinde la información detallada pertinente a cada uno de los usuarios.

Se recomienda que la empresa gestione la información agrupándola en categorías y asignándole un valor según su importancia para que sea más sencillo y eficaz su análisis.

Lo más importante es poder tener la información pertinente en el momento más oportuno para poder gestionar los riesgos corporativos.

- Que se empleen formatos de informes específicos para presentar la información.

En este cuadro se pueden ver flechas que indican:

- Tendencia: según su dirección. Hacia abajo indica la tendencia a la reducción de pérdidas y hacia arriba indica la tendencia al incremento.
- Tolerancia: según su color, se puede conocer qué tan acertado está el riesgo dentro del nivel de aceptación. En este caso, si el color de la flecha es verde, el riesgo se encuentra dentro del grado de tolerancia establecido por la empresa; si es amarilla, indica que la pérdida que se espera tener está dentro del límite; y si está en color rojo es porque se encuentra fuera del grado de tolerancia.

- Que en la empresa se emplee la comunicación para apoyar la gestión de riesgos.

En primer lugar, hay que tener en cuenta la importancia de saber comunicar lo que la empresa pretende para poder lograr los ideales de la forma en que lo quiere.

La dirección debe dar a conocer las condiciones sobre las cuales quiere que se rija el comportamiento del personal; debe saber delegar bien las funciones e informar sobre las políticas y cultura de la empresa. Al establecer cómo quiere que se realicen los procedimientos, debe tener en cuenta que los empleados hayan comprendido la filosofía de la empresa para que así pueda existir una conexión con la metodología con que se elaboran los procesos.



- Que la empresa emplee diferentes vías de comunicación para lograr lo dicho anteriormente.

Aquí se exponen algunas de las diferentes formas que la empresa puede utilizar para poder divulgar la información de tal modo que los empleados logren captarla. Según el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), son:

- Correos de voz.
- Bases de datos de riesgos.
- Páginas de internet exclusivas para manejar información de los riesgos de la empresa.
- Conferencias, bien sea por internet o telefónicas, de toda la organización.
- Encuentros entre personas que manejan los riesgos de la compañía.
- Boletines corporativos.
- Cartas del consejero delegado.
- Grupos de discusión por correo electrónico.
- Mensajes integrados en las comunicaciones corporativas continuas.
- Carteles o letreros que refuercen aspectos claves de la gestión de riesgos corporativos.
- Conferencias telefónicas periódicas entre la red y líderes de riesgo y otros empleados.
- Boletines periódicos emitidos por el director de riesgos y personal asociado.
- Que se maneje la documentación adecuada para gestionar los riesgos de la empresa.

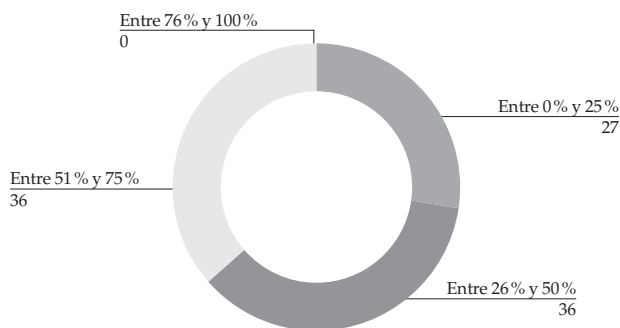
La empresa debe tener en cuenta que su documentación nunca va a ser igual que la de otras empresas, pues las características de esta varían según la complejidad de las operaciones de la empresa, su tamaño, calidad en procesos, objeto social de la compañía, forma de llevar a cabo la gestión de los riesgos, entre otros.

- Que la entidad tenga claro cuál es la idea de manejar la documentación expuesta en el numeral anterior.

La documentación que se nombró permite ver que los procesos se están llevando a cabo según las políticas de la empresa. Sin embargo, además de esto, lo que se pretende con la recolección de esta información es:

- Brindar un diagnóstico de auditoría de las evaluaciones ejecutadas.
  - Informar los resultados y las posibles recomendaciones a los problemas encontrados.
  - Tener un acceso inmediato en cuanto a la información de los problemas más relevantes.
  - Identificar si se están llevando a cabo las responsabilidades de los diferentes cargos.
- Que se realicen informes de deficiencias en la empresa. Es importante que a partir de los resultados de las evaluaciones se tomen las medidas respectivas, para lo cual los resultados deben llegar a las manos de quienes puedan eliminar estas deficiencias, es decir, a las directivas.

## NÚCLEO 8. MONITOREO



Un 63 % de las pymes obtuvieron una calificación menor de 50 en su monitoreo, lo que se refleja en una falta de retroali-

mentación sobre lo que se encuentran ejecutando, ya que no llevan un monitoreo de la realidad del cumplimiento de los objetivos y hay falta de implementación de actividades que permitan llevar un seguimiento a los procedimientos desarrollados. Por otro lado, un 36 % obtuvieron una calificación entre 51 y 75, pero lo ideal sería que las pymes sobrepasaran el 75 de calificación.

Según la Herramienta integrada de control interno y administración de riesgos enmarcada en un buen gobierno corporativo (CARVAJAL y ESCOBAR, 2012), el monitoreo dentro de las pymes debe fortalecerse con todo lo que este involucra:

- Que en la empresa se realice un seguimiento de datos de eventos con pérdidas.

Es importante que la información previamente encontrada acerca de eventos que han ocasionado problemas en la compañía sea almacenada y analizada y que se le haga un seguimiento, pues de esta manera (con base en la experiencia) se conocen precedentes que pueden evitar futuros riesgos.

Además, existen algunas bases de datos en que la información proviene de fuentes externas; allí se almacenan datos de eventos que realmente les han sucedido a otras compañías que tienen una baja probabilidad, es decir, que muy posiblemente no le hayan sucedido a la propia empresa, pero que pueden tener un alto impacto en caso que ocurrieran.

- Que se realice un análisis del riesgo en la empresa.  
Después de haber aplicado el formato de identificación de riesgos se debe realizar un análisis que permita conocer el nivel del riesgo, establecer la prioridad de cada uno con respecto a los otros y determinar qué medidas se deben tener en cuenta para minimizarlo.

- Que se realice un análisis cualitativo para la evaluación de los riesgos.

Según las características y necesidades de la empresa, se deben realizar escalas donde se puedan describir las posibles consecuencias en un futuro, bien sea cercano o lejano. Es cierto que algunas de las escalas que se presentan en este tipo de medición son subjetivas, pero es aquí donde juega un papel importante la calidad del personal que realiza esta labor, pues, según sus capacidades y su conocimiento de las actividades de la empresa, sus resultados serán satisfactorios.

Esta escala cualitativa debe ser medida con base en la probabilidad de ocurrencia (ejemplo: alta, media o baja) y según el nivel de impacto (ejemplo: alto, medio, bajo).

- Que en la empresa se use el mapa de color para el análisis de riesgos.

En este tipo de mapas se muestra información básica, como la descripción de los riesgos, y además se muestra la probabilidad e impacto de cada uno con colores, es decir, cada color tiene su función. Cada entidad es libre de escoger los colores que le parezcan más apropiados; sin embargo, la presente guía recomienda que el riesgo que tenga un alto impacto sea de color rojo, el moderado tenga color amarillo y el riesgo reducido tenga color verde. Lo realmente importante es que haya conocimiento de estos parámetros a la hora de analizar el mapa.

- Que se use el mapa matricial para el análisis de riesgos en la empresa.
- Que se use el mapa matricial con variabilidad para el análisis de riesgos en la empresa.
- Que se realice una proyección a la cartera de la empresa. Es importante que la dirección de la empresa, con base en la gestión del riesgo que se le aplica, realice una proyección de la cartera para poder determinar si el riesgo

que se está presentando es acorde con el riesgo aceptado y los objetivos de la entidad. Es importante obtener como resultado que la cartera de la empresa puede soportar el impacto de los riesgos en la frecuencia en que estos se presenten.

- Que exista en la empresa una actividad de monitoreo. El monitoreo debe ser una actividad que no solo se desarrolle al final de la gestión de riesgos, pues se debe estar revisando constantemente el buen funcionamiento de todos los elementos de la gestión del riesgo. Esto se puede lograr con la realización de evaluaciones o supervisando los procesos o, en dado caso, empleando las dos herramientas. Los resultados de las falencias que se están presentando deben ser comunicados al área directiva, de tal modo que se tomen las correspondientes medidas.
- Que exista en la empresa una supervisión permanente de los procesos.

Una de las posibilidades nombradas previamente era la supervisión de los procesos, la cual implica una constante revisión de todas las actividades que realiza la empresa. Para esto, la compañía debe disponer que todos los días se revise al azar la eficacia y eficiencia de los procedimientos. Algunos ejemplos de cómo realizarla se mencionan a continuación tal y como se encuentran formulados en ESTUPIÑÁN (2006):

- La dirección revisa informes de indicadores claves de actividad del negocio, tales como datos resumidos de nuevas ventas o sobre la posición de liquidez e información sobre la cartera de pedidos atrasados, márgenes brutos y otras estadísticas claves financieras y operativas.
- La dirección operativa compara la producción, inventario, medidas de calidad, ventas y otra información obtenida en el curso de las actividades diarias, con

información generada en el sistema, así como con el presupuesto y la planificación.

- La dirección revisa el rendimiento, comparándolo con los límites establecidos para los índices de riesgo, como es el caso de tasas de error aceptables, artículos en tránsito, partidas de conciliación, balances de riesgo en divisa extranjera o índice de riesgo equivalente.
- La dirección revisa transacciones comunicadas a través de indicadores de alerta.
- La dirección revisa indicadores clave de rendimiento, por ejemplo tendencias en la dirección y magnitud de los riesgos, estado de las iniciativas estratégicas y tácticas, tendencias de las variaciones en los resultados reales con respecto al presupuesto o a periodos anteriores e indicadores de acontecimientos, como se describe en el capítulo de identificación de eventos.

Estas medidas son de gran eficiencia ya que, por sus mismas características, permiten que exista una retroalimentación acerca de cómo se están manejando los demás componentes de la gestión de riesgos.

- Que se lleve a cabo una metodología específica para la evaluación en la empresa.

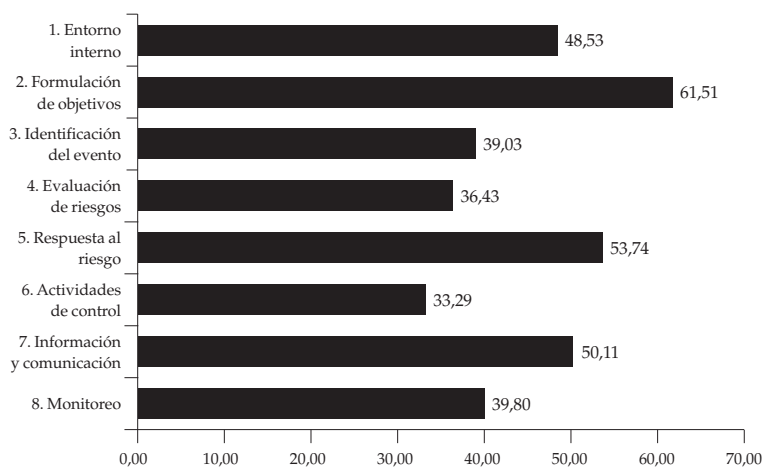
Existen diversas metodologías que se pueden emplear, bien sea individualmente o interrelacionadas, para realizar una evaluación, entre las cuales se encuentran: el *benchmarking*, la autoevaluación, los diagramas de flujo de procesos, los cuestionarios, manual y otros.

Según las características de la empresa, se puede elegir la(s) metodología(s) más apropiada(s), lo cual depende de las habilidades del personal, la facilidad en adaptarse según la naturaleza de la empresa, la continuidad con la que se realice la evaluación, la magnitud y calidad de información que necesita, el tipo de evaluación que se va a realizar, entre otros.

- Que se realice un monitoreo para tomar acciones frente a los riesgos.

Por último, es importante realizar un seguimiento para asegurar que se están tomando acciones frente a los riesgos que se le presentan a la empresa y que estas son efectivas. Se hacen sugerencias respecto a las deficiencias identificadas y se presentan en un informe.

### CONSOLIDADO FINAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS



En general, las 193 pymes de Bogotá encuestadas en administración de riesgos, mantienen sus subcomponentes en una calificación entre 25 y 75, donde la formulación de objetivos y la respuesta al riesgo son los subcomponente con mayor puntaje y la evaluación de riesgos y las actividades de control son los subcomponentes con la menor calificación. Se hace énfasis en que a nivel general las pymes no se encuentran muy bien en administración de riesgos; aun cuando algunos subcomponentes obtienen la mejor calificación, no es resultado de que sea la calificación esperada.





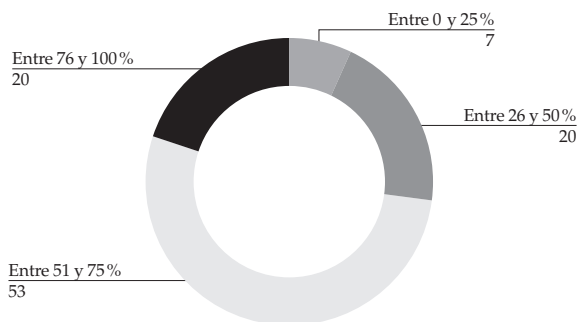
### MÓDULO III. GOBIERNO CORPORATIVO

El concepto de gobierno corporativo en el contexto universal, y de acuerdo con lo planteado por Confecámaras, se define como “un sistema de normas, prácticas y procedimientos por el cual se regulan las relaciones que se producen en el interior de una empresa. En particular sobre la distribución de derechos y obligaciones de sus diferentes participantes, las reglas por las que se rige la toma de decisiones, y la manera en que estas son operadas y controladas. A través de él se establecen las reglas de juego sobre cómo se dirigen las sociedades”. Esta definición incluye en realidad el conjunto de acciones, culturas y estructuras que promueven o están inmersas en las organizaciones que buscan ser transparentes en la presentación de su información a todos los grupos de interés de la organización (*stakeholders*). El principal reto del gobierno corporativo es la gobernanza con valores y una alta estructura de ética que signifique una cultura de confianza y credibilidad en beneficio de los grupos de interés de la organización, es decir, de los empleados, directivos, socios accionistas e inversionistas (grupos de interés internos o *insiders*), y de los externos o *outsiders*, que son los clientes, proveedores, competencia, entidades de crédito y financiación y entes reguladores<sup>1</sup>.

---

1 Lecturas y análisis propio del libro: DELOITTE & TOUCHE LTDA. *Control interno efectivo*. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana S.A., 2009, 289 p.

## NÚCLEO 1. DERECHO Y TRATO EQUITATIVO DE LOS ACCIONISTAS

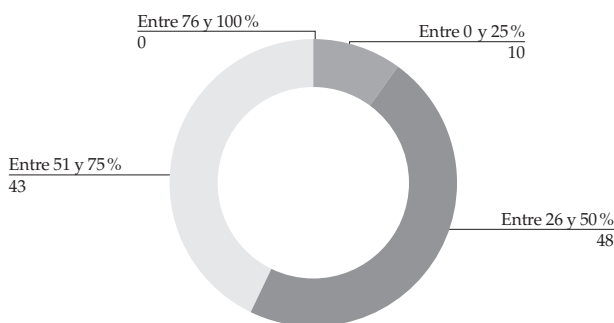


Un 7 % de las empresas, que representan la menor proporción, tienen una calificación inferior a 25; realmente son muy pocas las empresas donde el derecho y el trato equitativo de los accionistas son bastante bajos, probablemente porque existe gran interés en la formalización de los acuerdos por escrito y por unos valores éticos y morales de igualdad y trato equitativo para todos. Por otro lado, un 20 % de las pymes analizadas tienen un porcentaje entre 26 y 50, lo que refleja la necesidad de una solución ante posibles conflictos de interés, en la cual se requiere la participación de los accionistas carentes de control. Un 53 % de las pymes presentan una calificación entre 51 y 75 y finalmente un 20 % muestran una calificación superior a 76, lo cual indica que son empresas que buscan la participación conjunta de todos sus accionistas y se fortalecen a través de documentos que permitan dar una mayor organización e importancia en cuanto a la toma de decisiones de parte de los accionistas y la oportunidad de opinar para aquellos que no suelen ser escuchados ni tenidos en cuenta, y mucho menos que se les excluya de derechos colectivos.

La Asamblea General de Accionistas es el órgano soberano de toda sociedad. La OECD reconoce la importancia de los derechos fundamentales de la asamblea de accionistas que se materializan en decisiones críticas que deberían ser única y exclusivamente de su resorte y por ende no deberían poderse delegar en otros órganos de gobierno como el Directorio.

Dentro de los derechos fundamentales de los accionistas se encuentran, entre otras, la designación de los miembros del Directorio, del auditor externo, la aprobación de la política de dividendos y repartición de utilidades, la aprobación de estados financieros y tal como se vio en el punto n.º 1 del Diagnóstico la aprobación de operaciones extraordinarias (Corporación Andina de Fomento, 2006, p. 23).

## NÚCLEO 2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD DE LA JUNTA DIRECTIVA



Es visible que un 10% de las empresas cuentan con una calificación inferior a 25; estas son empresas que se encuentran expuestas a desorganización y confusión de roles laborales, ya que no tienen bien definidas sus funciones y responsabilidades, lo que da lugar a problemas laborales internos y a una baja concientización de actividades y procedimientos, ya que no tienen una persona encargada de ejecutarlos. Un

48 % de las pymes, es decir, aproximadamente 1 de cada 2 empresas, tienen una calificación entre 26 y 50, lo cual tampoco es muy bueno, ya que están quedando por fuera casi la mitad de funciones y responsabilidades sin ser bien asignadas y desde la junta directiva se toman muchas de las decisiones más importantes para el rendimiento de la empresa. Un 43 % de las pymes obtuvo una calificación entre 51 y 75, pero ninguna sobrepasó la calificación de 76, lo cual refleja un problema en la estructura organizacional a nivel general de las pymes, unas con mayor calificación que otras.

Entre las responsabilidades y funciones de la junta directiva se encuentra la participación a través del voto y quórum para la toma de decisiones, ya que en las convocatorias se incurre en tiempo y recursos; es importante que dichos cargos no incurran en costos innecesarios.

La agenda es un instrumento importante en el buen funcionamiento de una Asamblea General de Accionistas. El estándar internacional convergente tanto para OECD como para la CAF es que las Agendas deben contener de manera explícita los puntos del día sobre los cuales se va a decidir y a informar, promoviendo la erradicación del rubro “otros/varios/libre”, buscando evitar la inclusión sorpresiva y desinformada de temas que podrían tener alto impacto para los accionistas y la sociedad (Corporación Andina de Fomento, 2006, p. 27).

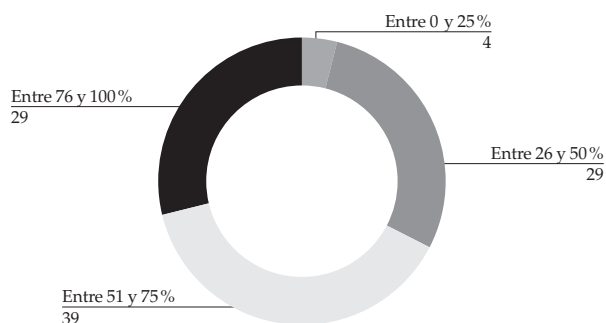
Con respecto a cómo debe estar compuesta la junta directiva, normalmente esta varía de acuerdo con el tamaño de la empresa; según algunos autores, en la microempresa la gran mayoría de las juntas directivas se componen de tres miembros.

Para la asignación de los miembros de la junta directiva se involucran diferentes criterios dependiendo de la empresa; hay casos en que se seleccionan por un perfil profesional y capacitado, porque tengan algún vínculo familiar o por es-

trategia. En caso de que algún miembro de la junta directiva se retire, este debe presentar un informe de gestión dentro del mes siguiente a su retiro, lo cual no lo excluye de rendir cuentas de sus resultados.

Debido a que la junta directiva tiene unos derechos y responsabilidades, lo más recomendable es que esta sea evaluada. El hecho de que la empresa no sea de gran tamaño, no quiere decir que debe ser ignorada la evaluación.

### NÚCLEO 3. TRANSPARENCIA, FLUIDEZ E INTEGRIDAD DE LA INFORMACIÓN



Un 4 % de las pymes obtuvo una calificación menor de 25; estas pymes están asumiendo la toma de decisiones sobre un supuesto, ya que la información en la que se están fundamentando no es íntegra ni transparente. Un 29 % de las pymes obtuvo una calificación entre 26 y 50; en estas pymes también existe el riesgo de tomar decisiones sobre situaciones que incluso estén disfrazando la información financiera; la pyme con una calificación inferior a 50 no va a ser capaz de enfrentarse competitivamente, ni mucho menos posicionarse en el mercado, ya que trabaja con información no confiable. Un 39 % de las pymes obtuvo una calificación entre 51 y 75 y finalmente un 29 % obtuvo una calificación

entre 76 y 100; estas empresas son las que cuentan con una mayor integridad en la información que manejan, es decir, aproximadamente solo 1 de cada 3 pymes sobrepasa la calificación de 75, lo cual es un diagnóstico bastante desalentador, pues lo mínimo es que se encuentren sobre esta calificación.

La transparencia, fluidez e integridad de la información toma gran importancia; las decisiones tienen un gran impacto dentro de las operaciones de la empresa; por esto, es indispensable que exista una comunicación fuerte con los accionistas, ya que con ellos también se deben consultar con anticipación las decisiones que pueden influir en gran magnitud dentro de la empresa, mas no comunicarse con los accionistas cuando ya se ha tomado la decisión y no hay marcha atrás por falta de comunicación. Por ejemplo, son decisiones que generan un alto impacto dentro de la empresa: el cambio de objeto social, absorción, fusión, escisión o venta de activos, despido masivo, elaboración de contratos de *outsourcing*, entre otros.

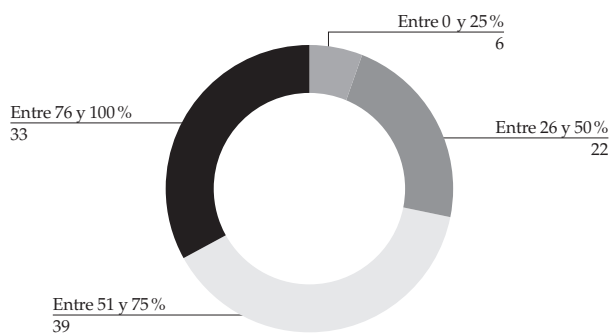
Es fundamental que, cuando se recurra a la opinión de un profesional externo, se anexe dicha información a la convocatoria o a los documentos presentados en la junta para que el accionista esté enterado de los criterios tanto internos como externos sobre los diferentes aspectos de la empresa.

La convocatoria a través de un diario local de amplia circulación es un común denominador en las normas societarias de los cinco países del área andina, aunque no obstante este mecanismo no es tan eficiente para inversionistas que se encuentran localizados en el exterior.

La proliferación de la convocatoria vía email y fax resulta ser un mecanismo idóneo para dotar a los accionistas de información oportuna. Los resultados demuestran que es un asunto en el cual debe trabajarse a profundidad, y probablemente el primer paso es fortalecer los procesos de actualización de

registros de accionistas en las sociedades, al tiempo que las nuevas tecnologías de información deberían ser consideradas como una adquisición estratégica por parte de las empresas (Corporación Andina de Fomento, 2006, p. 25).

#### NÚCLEO 4. GRUPOS DE INTERÉS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL



Un 6 % de las pymes analizadas cuenta con una calificación inferior a 25; estas son pymes que no están cuidando los intereses de los grupos que son impactados por las empresas ni tampoco están desarrollando su objeto social con responsabilidad social; solamente están considerando el beneficio personal, y no el colectivo. Un 22 % de las empresas obtuvieron una calificación entre 26 y 50; esta es una calificación que indica también que se debe involucrar dentro de las decisiones tomadas a los diferentes grupos de interés, ya que estar por debajo de 50 es un indicador de malos resultados en las decisiones. Un 39 % de las pymes obtuvo una calificación entre 51 y 75 y un 33 % entre 76 y 100. A nivel general se requiere que las pymes actúen con responsabilidad social y no solamente pensando en los resultados de la empresa, sino también en el beneficio para los diferentes grupos de interés que rodean la pyme.

Es necesario que, para que la sociedad pueda minimizar el impacto de las actividades de la empresa, estas acciones sean documentadas y que la empresa se interese en la promulgación de los derechos humanos relacionándose con el entorno que rodea su actividad. Además de una adecuada documentación, es necesario que las empresas se enfoquen también en mejorar la calidad de sus productos para mitigar el daño ambiental y que toda acción sea así mismo documentada.

Innovación, desarrollo e investigación deben ser una constante dentro de la empresa; la empresa debe tener conocimiento de qué aspectos puede mejorar y de qué forma innovando e investigando puede actuar con mayor responsabilidad social.

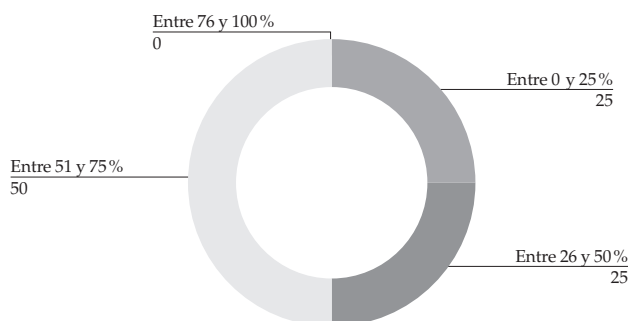
Las buenas prácticas también deben estar enfocadas a nivel interno de la empresa, ya que también deben existir buenas prácticas que permitan mitigar el riesgo profesional dentro de las empresas y proteger al trabajador ante cualquier eventualidad; no solamente se deben tener en cuenta las opiniones de los altos mandos, sino también hacer un esfuerzo por que el empleado también pueda participar en pro del mejoramiento.

El empleado es una parte esencial dentro de la empresa; por eso también es importante que, además de estar protegido ante los riesgos profesionales, tenga la oportunidad de capacitarse y contribuir con un mejoramiento integral, ya que así mismo se percibirán los resultados.

Para conseguir buenos resultados no solamente se debe centrar en los intereses de los diferentes grupos, sino también en los clientes, a quienes se debe prestar mayor atención y brindar un bien o servicio pensando en su bienestar, y no solo en los beneficios que genera para la empresa.



## NÚCLEO 5. RESPONSABILIDADES DEL EJECUTIVO PRINCIPAL



Un 50 % del total de las pymes tienen una calificación inferior a 50, lo cual refleja falta de responsabilidad del ejecutivo principal que se supone toma parte de las decisiones más importantes para el funcionamiento de la pyme y quien debe asumir su rol como gerente general, ya que dependiendo de su eficiencia y eficacia también se reflejan los resultados que obtienen las personas que están bajo su mando; además, es el ejemplo y representación de liderazgo dentro de la pyme. Y finalmente el otro 50 % está en la calificación entre 51 y 75, lo que refleja que se requiere un mayor control y monitoreo para supervisar y revisar que el ejecutivo principal se encuentre ejecutando sus funciones y actuando en beneficio de la pyme. En realidad es preocupante que ninguna empresa haya podido pasar el rango más alto de calificación; esto supone una seria deficiencia funcional de los altos mandos.

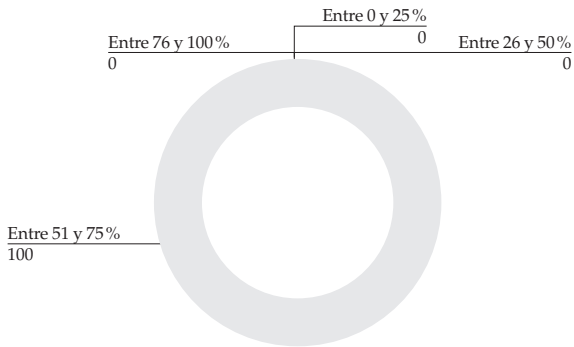
Según el *Diagnóstico de prácticas de gobierno corporativo en el área andina*, realizado por la Corporación Andina de Fomento en el 2006, en el 21,8 % de las empresas encuestadas la presidencia del directorio y la posición del ejecutivo principal coinciden en la misma persona y en algunas legislaciones del área andina se prohíbe que los ejecutivos sean miembros del directorio, mientras que normatividades más

extremas, como la sox6 en los Estados Unidos, simplemente promueven la separación de cargos en personas diferentes cuando se trate de la presidencia ejecutiva (CEO) y del presidente del directorio (*chairman*).

Se debe tener en cuenta que para elegir a los ejecutivos claves es necesario cumplir con una documentación que soporte la elección del ejecutivo a fin de que sea elegido de forma objetiva y cumpla con los criterios requeridos.

Es responsabilidad tanto del ejecutivo principal como de los demás cargos claves comunicar con un informe de gestión, con cierta periodicidad, todo lo que han realizado y los resultados en concreto que han conseguido.

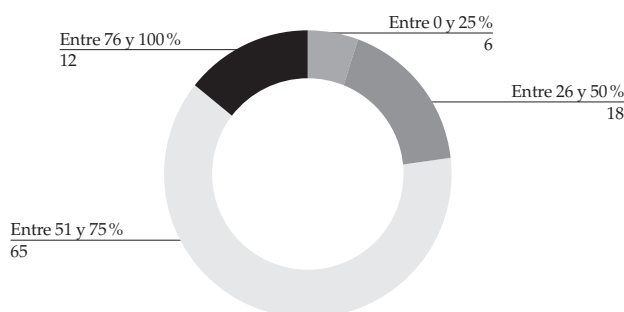
NÚCLEO 6. CONFLICTOS DE INTERÉS



El 100% de las empresas se encuentran en una calificación entre 51 y 75, lo cual indica que se presentan conflictos de intereses relacionados con problemas éticos y profesionales; esto debe ser apoyado a través de un fortalecimiento en la filosofía y valores organizacionales, ya que las empresas no están superando la calificación de 75, y si hay conflictos de interés, no todos se encuentran persiguiendo las mismas metas que se supone deben estar siendo perseguidas por todos los que integran la pyme.

Es de gran utilidad implementar mecanismos dentro de las empresas con el fin de definir planes de acción para la resolución de conflictos de interés en que se indique de qué forma y quiénes intervendrán en la resolución de controversias a través de una fuerte documentación.

#### NÚCLEO 7. ADMINISTRACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS



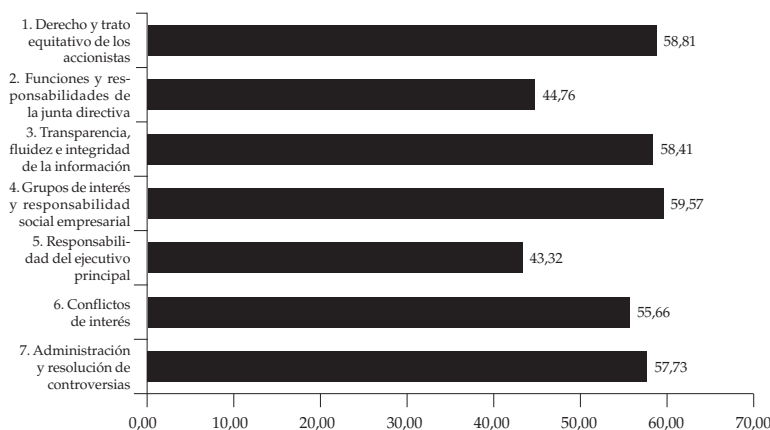
Un 24 % de las pymes analizadas obtuvieron una calificación inferior a 50 en administración y resolución de controversias, es decir, aproximadamente 1 de cada 4 pymes, lo que refleja la necesidad de un intermediario que se encargue de brindar un apoyo en la resolución de problemas y un procedimiento formal a seguir en caso de que se presenten estas situaciones. Adicionalmente es necesario promover una filosofía organizacional en la cual los valores éticos y morales sean los que guíen la resolución de problemas. Por otro lado, un 65 % de las pymes tienen una calificación entre 51 y 75 y finalmente un 12 % de las pymes cuenta con un mejor clima organizacional que supera el puntaje de 75 y representa la segunda menor proporción del 100 % de las pymes.

Los mecanismos alternativos de resolución de controversias son especialmente importantes en mercados en donde el *en-*

*forcement* o capacidad institucional judicial es precaria. Los largos procesos en las jurisdicciones ordinarias, la falta de especialidad de jueces y la dificultad para ejecutar sentencias son en buena parte un óbice para fomentar la inversión, tanto doméstica como internacional, de capital.

Por esta razón y de manera concurrente la CAF y la OECD promueven la adopción de cláusulas de arbitramento para la resolución de conflictos societarios, cuando la ley nacional así los reconozca (Corporación Andina de Fomento, 2006, p. 55).

## CONSOLIDADO FINAL DE GOBIERNO CORPORATIVO



A nivel general, las 193 pymes de la ciudad de Bogotá encuestadas en gobierno corporativo mantienen sus subcomponentes en una calificación entre 51 y 75, en que el derecho y trato equitativo es el subcomponente con mayor calificación, seguido de los grupos de interés y responsabilidades, y por otro lado las responsabilidades del ejecutivo y las responsabilidades de la junta son los subcomponentes con la menor calificación; aquí se evidencia un problema que radica en la estructura organizacional y funcional de la empresa.

## CONCLUSIONES

De acuerdo con los objetivos establecidos al inicio de este proyecto, dentro del desarrollo del mundo actual de negocios, la confianza ocupa cada vez un papel predominante a la hora de tomar decisiones con respecto al hecho de invertir o no en una organización, por lo que se ha incrementado la necesidad de establecer en las diferentes organizaciones las estructuras que permitan obtener la confianza dada por la transparencia de la información. La estructura ética dentro de las organizaciones debe proveer una integridad que parta desde los miembros del gobierno hasta las bases y que sea claramente identificable. Un adecuado análisis, conocimiento y administración del riesgo permitirá que las empresas, en este caso las pymes, logren los objetivos propuestos en sus planes estratégicos. Si se incluyen en el gobierno corporativo la confianza que genera una fuerte estructura ética y una adecuada administración del riesgo, la aplicación del control interno proporcionará beneficios mayores que el simple cumplimiento de las leyes.

En cuanto a los hallazgos encontrados en el desarrollo del proyecto, se evidencia que un alto porcentaje (superior al 85 %) de las pymes del total de las empresas del país presentan escasas experiencias frente a esquemas de control interno. Cuando se analizan los resultados en el componente de control interno, es necesario cuestionarse sobre los bajos porcentajes que se tienen en el tema del cumplimiento de

objetivos, aunado con el desconocimiento de los sistemas de control que pueden utilizar. Ante esta situación cabría preguntarse ¿en qué proporción este desconocimiento influye en el poco crecimiento que se puede evidenciar en muchas pymes?

A pesar de que el gobierno corporativo no es una moda empresarial, es un sistema que garantiza continuidad de las empresas, sienta bases sólidas para su progreso, genera confianza en el mercado y, al lado de una definida cultura corporativa y de responsabilidad social, genera valor, se evidencia que las pymes estudiadas distan de tener este elemento dentro de sus prioridades en la administración de las empresas, en gran parte porque no se da prioridad a tener una adecuada estructura organizacional. Por supuesto que el tamaño de las empresas puede ser una respuesta a esta problemática, pero también el hecho de que se relegue la importancia a un plano secundario.

Un sistema de control interno adecuado facilita las oportunidades de financiación, lo que mejora la política de liquidez y de inversión, ya que ayuda a reportar los informes requeridos por los distintos acreedores. Con la aplicación de esta herramienta de control interno se evidenció que, aunque se están haciendo esfuerzos por establecer y aplicar modelos de control interno, aún sigue siendo deficiente y la calificación no superó el 70%.

Con respecto a la administración de riesgos, es la calificación más baja de los tres componentes evaluados en la aplicación de la herramienta, y se pone en evidencia la posibilidad de presentarse irregularidades en las pymes.

La aplicación de las medidas adecuadas de gobierno corporativo, control interno y administración de riesgos trae necesariamente como consecuencia la sostenibilidad de la empresa. Al fortalecer la confiabilidad de las sociedades,

la inversión crece de forma directa y seguramente la perdurabilidad de la compañía también lo hará.

En el momento que atraviesa Colombia frente a un proceso de implementación de normas internacionales de información financiera, de auditoría y de aseguramiento, en el cual las pymes no están exentas de su obligatoriedad, se hace imperiosa la necesidad de que este tipo de organizaciones encuentre el camino para que el control interno, la administración del riesgo y los esquemas de gobierno corporativo hagan parte de su lenguaje y de sus actividades.





## ANEXOS

GOBIERNO CORPORATIVO

1. Derecho y trato equitativo de los accionistas

- 20. ¿Existe una cantidad mínima de acciones requerida para tomar decisiones que afecten a los intereses de los socios o accionistas en grandes proporciones?
- 27. ¿En los estatutos están fijados los deberes y derechos de los directores?
- 28. ¿Se da un trato equitativo a los accionistas?
- 30. ¿Cada uno de los accionistas de la compañía tiene derecho a voto?
- 31. ¿Los accionistas tienen derecho a delegar su voto cuando se encuentren a distancia de la empresa?
- 32. ¿Los accionistas tienen derecho a agruparse?
- 33. ¿Los accionistas minoritarios tienen derecho de coventa?
- 34. ¿La empresa les permite a sus accionistas ejercer su derecho de retiro o separación?
- 65. ¿La empresa maneja un sistema para la elección de la asamblea según los dos tipos de miembros?
- 66. ¿La asamblea general de accionistas cumple con sus funciones?
- 68. ¿En la empresa se celebra la asamblea general?
- 69. ¿Se tiene establecido quiénes deben estar en las asambleas?
- 84. ¿Los informes que dan a conocer la situación de la empresa son publicados y están a disposición de todos los accionistas?
- 91. ¿Para la distribución de utilidades se tiene en cuenta la aprobación de los accionistas o socios?
- 92. ¿La distribución de utilidades se realiza de acuerdo con el Código de Comercio?

2. Funciones y responsabilidad de la Junta Directiva

- 1. ¿En la empresa se cumplen las tres responsabilidades fundamentales que permilan un alto nivel de desempeño y un mejor comportamiento ético?
- 35. ¿Existe una organización adecuada de la junta directiva en que cada uno de los integrantes desarrolla un papel determinado?
- 36. ¿Dentro de las responsabilidades que tiene el ejecutivo principal a su cargo están contempladas las que se encuentran en la explicación?
- 39. ¿La empresa tiene revisoría fiscal?
- 40. ¿El revisor fiscal cumple con los requisitos de independencia de la empresa?
- 45. ¿La empresa tiene una junta directiva?
- 46. ¿La empresa goza de los beneficios de tener una junta directiva?
- 47. ¿La junta directiva se reúne periódicamente?
- 48. ¿La junta directiva ejerce sus funciones principales sin delegárselas a ningún otro órgano?
- 49. ¿La junta directiva cumple con su función general de supervisión y control?
- 50. ¿La junta directiva realiza un control sobre el gerente?
- 51. ¿Para las reuniones la junta directiva cumple con lo establecido en la explicación?
- 53. ¿La cantidad de integrantes de la junta directiva es numerosa?
- 54. ¿La junta directiva cuenta con la participación de contadores públicos?
- 55. ¿Existen condiciones específicas que deban cumplir los integrantes de la junta directiva?
- 56. ¿La cantidad de integrantes es impar?
- 57. ¿Existen categorías de miembros en la junta directiva?
- 59. ¿Existen comités en el interior de la junta directiva?
- 62. ¿Para la elección de la junta directiva la empresa sigue un perfil preestablecido?
- 63. ¿El rol del gerente se involucra con acciones del ejercicio de la junta directiva?
- 64. ¿La empresa cuenta con asamblea general de accionistas?
- 90. ¿Se emplea un mecanismo mediante el cual la remuneración del gerente dependa de la aprobación de la junta directiva y de los ingresos de la compañía?

<p>21. ¿Para la toma de decisiones la compañía tiene en cuenta información sobre productos, servicios, sus costos y relaciones contractuales?</p> <p>22. ¿La empresa identifica riesgos de incumplimiento de la ley y del reglamento interno, y determina cuáles de ellos debe atenuar, aceptar o controlar?</p> <p>26. ¿Los informes de gestión de los administradores cumplen con los requisitos mínimos?</p> <p>41. ¿Existe dentro de la empresa un agente denominado secretario?</p> <p>67. ¿La empresa posee un reglamento interno que regule el funcionamiento de la asamblea general?</p> <p>70. ¿La asamblea general realiza un reglamento aplicable a los administradores?</p> <p>71. ¿Dentro de los estatutos de la empresa está establecido el plazo máximo para celebrar la asamblea general?</p> <p>72. ¿El anuncio que convoca a los accionistas incluye especificaciones puntuales acerca de la reunión?</p> <p>73. ¿Existe una agenda a seguir para cada una de las asambleas?</p> <p>78. ¿La empresa realiza un informe anual de gobierno corporativo?</p> <p>79. ¿El informe de gobierno corporativo da a conocer aspectos importantes de la compañía?</p> <p>80. ¿La empresa publica los resultados más destacados de la gestión en el informe anual de gobierno corporativo?</p> <p>82. ¿Se maneja un sistema de comunicación mediante el cual se divulgue información de la empresa y exista una retroalimentación de los accionistas?</p> <p>83. ¿La empresa utiliza medios como una página web para difundir información de interés para los accionistas?</p> <p>85. ¿La compañía revela información catalogada como no financiera?</p> <p>86. ¿La información que maneja y divulga la empresa contiene balances y estados de resultados, información eventual, control y participaciones?</p> <p>87. ¿La entidad divulga información administrativa?</p> <p>88. ¿Junto con el balance, ¿la empresa presenta otros documentos importantes como los descritos en la explicación para que sean aprobados?</p> <p>93. ¿Los administradores realizan un informe de gestión periódicamente y revelan información sobre las operaciones del periodo y el cumplimiento de la aplicación del gobierno corporativo?</p> <p>94. ¿El informe de gestión revela información relevante como se menciona en la Ley 222 de 1995?</p> <p>95. ¿La empresa registra sus operaciones de acuerdo con la normatividad contable?</p> <p>96. ¿La información financiera se ajusta a las normas contables aplicables?</p> <p>97. ¿La información financiera que divulga la empresa es previamente controlada a fin de evitar que se presenten irregularidades como las que se presentan en la explicación?</p> <p>98. ¿La empresa realiza las actas necesarias?</p> <p>99. ¿Cada acta tiene una copia?</p> <p>100. ¿El contenido de las actas contiene aspectos relevantes como los que se nombran en la explicación?</p> <p>101. ¿La sociedad cumple con los requisitos necesarios para el tratamiento de las actas?</p> <p>105. ¿El Consejo de familia suscribió un protocolo de familia?</p>	<p>2. ¿La empresa protege los diez principios que propone "UN Global Compact"?</p> <p>6. ¿Existen métodos de evaluación para la gestión de los responsables del cumplimiento de los objetivos?</p> <p>8. ¿La empresa tiene una visión bien formada a largo plazo?</p> <p>9. ¿La entidad tiene establecido qué es lo que la empresa realmente quiere lograr?</p> <p>11. ¿La empresa establece medidas que orienten de manera adecuada la gestión de los administradores?</p> <p>15. ¿La empresa es autocrítica con su gestión?</p> <p>16. ¿Existe un sistema mediante el cual se puedan administrar y resolver las polémicas que se presenten dentro de la empresa?</p> <p>17. ¿La empresa tiene identificados sus grupos de interés?</p> <p>18. ¿La empresa ejerce su responsabilidad social?</p> <p>29. ¿La empresa cumple con darles y hacer cumplir a sus socios o accionistas el derecho al voto?</p> <p>58. ¿Todos o algunos de los miembros de la junta directiva son independientes?</p> <p>74. ¿La empresa aplica prácticas de buen gobierno para lograr una duración de la empresa a largo plazo?</p> <p>75. ¿La entidad aplica el gobierno corporativo para maximizar los beneficios que pueda obtener en el desarrollo de su objeto social?</p> <p>77. ¿La empresa evalúa el cumplimiento de las normas del gobierno corporativo?</p> <p>102. ¿La sociedad cuenta con una asamblea de familia?</p> <p>103. ¿Las sociedades de familia cuentan con un Consejo de familia?</p> <p>104. ¿El Consejo de familia establece criterios mínimos a tener en cuenta para la elección de los miembros de la familia aspirantes a cargos ejecutivos?</p>
<p>3. Transparencia, fluidez e integridad de la información</p>	<p>4. Grupos de interés y responsabilidad social empresarial.</p>

5. Responsabilidades del Ejecutivo Principal	<div>10. ¿La empresa establece un método por el cual evaluará la gestión de los administradores?</div> <div>42. ¿Cuando ingresan los nuevos representantes legales y ejecutivos claves se les realiza una inducción?</div> <div>52. ¿El ejecutivo principal efectúa normas con la aprobación de la junta directiva?</div> <div>61. ¿La compañía tiene cláusulas que condicionen la presencia de los directores?</div>
6. Conflictos de interés	<div>23. ¿La entidad maneja procesos que eviten conflictos de interés?</div> <div>24. ¿La empresa establece mecanismos para que entre los accionistas, grupos de interés e integrantes de la junta directiva no existan conflictos?</div>
7. Administración y resolución de controversias.	<div>3. ¿La empresa realiza un presupuesto anual y define planes y objetivos estratégicos?</div> <div>4. ¿La empresa realiza un plan estratégico?</div> <div>5. ¿La empresa establece las responsabilidades de las personas encargadas del cumplimiento de los objetivos?</div> <div>7. ¿La empresa define indicadores de gestión que permitan medir el desempeño de los administradores con respecto a los objetivos trazados?</div> <div>12. ¿La empresa tiene un esquema de planeación y vela por que este se cumpla?</div> <div>13. ¿La empresa establece el método por el cual evaluará la gestión de los administradores?</div> <div>14. ¿La empresa aplica medidas correctivas cuando surgen incongruencias entre los objetivos planteados y lo realizado?</div> <div>19. ¿La entidad tiene en cuenta los objetivos de cada uno de sus integrantes?</div> <div>25. ¿La empresa tiene determinadas a algunas personas que se encarguen de aspectos específicos dentro de la empresa?</div> <div>37. ¿En la empresa existen consultores externos que intervengan en el manejo de la entidad?</div> <div>38. ¿La compañía cuenta con la participación de órganos de control?</div> <div>43. ¿La empresa rota a los revisores fiscales?</div> <div>44. ¿Los administradores tienen vínculos familiares con los socios de la empresa?</div> <div>60. ¿Existe una concentración de acciones en el gerente o en la junta directiva?</div> <div>76. ¿Las empresas aplican gobierno corporativo para crear confianza en los inversores?</div> <div>81. ¿La empresa cuenta con fuentes para financiarse o está aplicando gobierno corporativo para lograrlo?</div> <div>89. ¿Se maneja una normatividad que determine cómo se debe manejar la retribución de los directores?</div>

## CONTROL INTERNO

### 1. Ambiente de Control

2. ¿La empresa emplea el control interno de la mejor manera para poder alcanzar los objetivos?
10. ¿Dentro de la compañía se tiene claro qué tipo de control se emplea?
13. ¿Los integrantes de la compañía son responsables de la ejecución del control interno?
16. ¿La empresa emplea los componentes de Control Interno?
17. ¿Dentro de la empresa existe un Ambiente de Control?
22. ¿El comité de auditoría está capacitado en temas financieros?
23. ¿El o los auditores de la compañía se caracterizan por su escepticismo profesional?
25. ¿Se tiene señalada una filosofía y estilo para realizar la administración de la empresa?
26. ¿Se tiene una estructura organizacional?
29. ¿La empresa maneja y establece el Tone at the Top?
30. ¿Las relaciones con las personas que están relacionadas con el desarrollo de la empresa son las adecuadas?
31. ¿La cantidad de empleados que tiene la empresa es apropiada?
32. ¿La empresa se preocupa tener un buen manejo del recurso humano?
37. ¿El personal de la empresa se caracteriza por ser competente?
44. ¿A nivel interno en la empresa se aplica un ambiente de trabajo positivo?
47. ¿En la empresa existe una cultura de la cual todos los empleados hagan parte y la empleen en sus labores diariamente?
48. ¿Los empleados de la empresa son lo suficientemente competentes para el nivel que maneja la empresa?
59. ¿La empresa segrega adecuadamente funciones directas o actividades administrativas?
66. ¿La empresa hace una correcta segregación de responsabilidades?
86. ¿Los objetivos de la empresa poseen las características necesarias para que se puedan lograr?
103. ¿El trato con terceros es equitativo?
104. ¿La gerencia es competente?
106. ¿Representa el comité de auditoría un supervisor informado, vigilante y eficaz del proceso de reporte de información financiera y del control interno de la compañía, incluyendo el procesamiento de sistemas de información y los controles computerizados relacionados"?

### 2. Valoración de riesgos

4. ¿Se busca eficiencia con el control interno?
14. ¿La empresa tiene en cuenta que así exista un buen sistema de control interno pueden existir errores?
34. ¿La empresa tiene aspectos específicos a evaluar en los candidatos a las vacantes?
42. ¿La entidad emplea un sistema de administración del desempeño?
43. ¿La empresa emplea métodos para la evaluación del desempeño?
49. ¿Se conocen los riesgos que abordan la empresa?
51. ¿Se tiene considerada la opción de riesgo de fraude?
52. ¿Se diferencia claramente cuándo es un error en los Estados Financieros y cuando se comete Fraude?
53. ¿La empresa tiene identificadas las diferentes técnicas de fraude?
61. ¿La empresa segrega adecuadamente controles físicos?
63. ¿La empresa emplea indicadores para controlar según la naturaleza: Eficacia?
65. ¿La empresa emplea indicadores para controlar según la naturaleza: Efectividad?
82. ¿La empresa cuenta con un presupuesto global?
83. ¿La empresa establece los costos predeterminados de sus productos?
87. ¿La empresa realiza un análisis DOFA?
88. ¿Los auditores evalúan según las actividades que se realizan en la empresa?
101. ¿La empresa emplea el presupuesto de ventas para lograr un control interno?

- 1. ¿La empresa realiza control interno?
- 8. ¿Se aplica control mediante la ejecución de diferentes procedimientos?
- 13. ¿El control interno que se aplica es efectivo?
- 18. ¿Para el desarrollo de la empresa los integrantes deben actuar bajo los valores éticos?
- 27. ¿Se delegan responsabilidades a los integrantes de la empresa?
- 28. ¿Se emplean buenas prácticas de recursos humanos?
- 33. ¿La empresa acompaña a sus empleados en el desempeño de sus labores?
- 35. ¿En el funcionamiento de la empresa se tiene en cuenta la opinión de todos los integrantes?
- 36. ¿Se lleva a cabo un proceso determinado para el reclutamiento del personal?
- 40. ¿La empresa realiza una inducción con cada uno de sus nuevos empleados?
- 41. ¿A nivel interno de la compañía se realizan capacitaciones constantes a los empleados?
- 43. ¿La empresa realiza una capacitación a los empleados con relación a su comportamiento ético?
- 46. ¿La empresa genera incentivos para los gerentes?
- 54. ¿La empresa tiene establecido un procedimiento para prevenir el fraude?
- 55. ¿La empresa emplea mecanismos para prevenir el fraude?
- 56. ¿En el desarrollo de la empresa se practican actividades de control?
- 58. ¿La empresa segrega adecuadamente actividades incompatibles?
- 62. ¿La empresa segrega adecuadamente indicadores de desempeño?
- 64. ¿La empresa emplea indicadores para controlar según la naturaleza: Eficiencia?
- 76. ¿Se realiza un reporte de las deficiencias del control?
- 98. ¿La empresa realiza cotizaciones?
- 100. ¿Para elaborar el proceso de compras la empresa emplea un plan?
- 108. ¿Existe un departamento de contabilidad en la empresa?

3.Actividades de Control

- 3. ¿La empresa tiene una organización que permita manejar el control interno?
- 9. ¿La empresa tiene estipulado las clases de control a aplicar?
- 19. ¿El personal de la empresa se desempeña con base en los principios morales y éticos?
- 20. ¿Existe un código de ética?
- 21. ¿Dentro de la empresa existe un Comité de auditoría o Consejo de directores?
- 24. ¿El o los auditores se desempeñan basados en las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas?
- 50. ¿Se logran los objetivos que se pretenden con el reporte de la información financiera?
- 60. ¿La empresa segrega adecuadamente el procesamiento de información?
- 67. ¿Se establecen las políticas y procedimientos que se deben llevar a cabo en el desarrollo de la empresa?
- 68. ¿Se manejan sistemas de información y comunicación?
- 69. ¿Dentro de la empresa se manejan los diferentes tipos de comunicación?
- 70. ¿Se manejan canales de comunicación que permitan conocer las problemáticas de cada una de las secciones de la empresa?
- 71. ¿Los empleados pueden comunicar cómo se sienten en el desempeño de sus labores?
- 80. ¿Se corrobora la información que se reporta en los estados financieros?
- 81. ¿Las correlancias en el control son reportadas?
- 84. ¿La información que se recolecta tanto a nivel interno como a nivel externo proporciona los elementos suficientes para el logro de los objetivos de la empresa?
- 85. ¿Dentro de la empresa se entiende bien el desarrollo del negocio?
- 94. ¿La empresa tiene conocimiento de qué es la Auditoría y esta es aplicada a sus estados financieros?
- 95. ¿Cómo se debe presentar un hallazgo de auditoría?
- 99. ¿La empresa maneja remisiones?
- 102. ¿Existen políticas que definan el tratamiento de la documentación?
- 105. ¿La junta directiva y/o el comité de auditoría consideran adecuadamente la importancia del entendimiento de los procesos que la gerencia emplea para monitorear los riesgos de negocios que afectan la organización?
- 107. ¿Se le realiza un back up regularmente a los programas de aplicación y a la información financiera?
- 109. ¿Se identifican y tratan los cambios en la legislación?

4.Información y Comunicación

## 5. Monitoreo

5. ¿Se comprueba la efectividad del control interno?
6. ¿Se emplea el control interno para el logro de los objetivos de la empresa?
7. ¿En la empresa se tiene claro quién ejecuta el control interno?
11. ¿La empresa revisa que sean bien aplicados los tipos de control?
12. ¿Se sigue un proceso para la aplicación del control interno en la empresa?
38. ¿La empresa sigue un procedimiento para seleccionar el personal?
39. ¿La empresa tiene criterios específicos por los cuales rechazar el ingreso del personal según los aspectos nombrados anteriormente?
57. ¿La empresa segrega adecuadamente revisiones de alto nivel?
72. ¿Se tiene un seguimiento de todas las quejas y reclamos que presentan tanto los clientes como los vendedores y demás personas relacionadas con la empresa?
73. ¿Se considera el monitoreo como un elemento esencial para el control interno?
74. ¿Se aplica un monitoreo adecuado y se consideran sus beneficios?
75. ¿Se hace seguimiento de los procesos?
77. ¿Se busca la disminución de las debilidades de la empresa?
78. ¿La empresa tiene conocimiento de su nivel de control?
79. ¿Se tiene un monitoreo constante de las operaciones de la empresa?
89. ¿Los auditores evalúan el ciclo de ingresos que se realizan en la empresa?
90. ¿Los auditores evalúan el ciclo de compras que se realizan en la empresa?
91. ¿Los auditores evalúan el ciclo de nómina que se realizan en la empresa?
92. ¿Los auditores evalúan el ciclo de tesorería que se realizan en la empresa?
93. ¿Los auditores evalúan el ciclo de contable financiero que se realizan en la empresa?
96. ¿Se tiene establecido un procedimiento de auditoría?
97. ¿En la ejecución de los procesos de la empresa se solicita un Votbo?

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

1. Entorno Interno	8. ¿La implementación del ERM genera nuevas capacidades? 9. ¿Se obtienen beneficios de la implementación del ERM? 10. ¿En la empresa se maneja un ambiente interno? 12. ¿La entidad se caracteriza por la integridad y valores éticos de sus empleados? 33. ¿La entidad tiene claro cual es la idea de clasificar los riesgos según la documentación expuesta en el numeral anterior? 36. ¿La empresa considera la existencia de los Factores internos?
2. Formulación de Objetivos	6. ¿La empresa planea la implementación de la administración del riesgo? 11. ¿La empresa maneja una filosofía para la gestión de riesgos? 14. ¿En la empresa se establecen objetivos? 15. ¿Se establecen objetivos estratégicos? 96. ¿Los roles y responsabilidades en la entidad están enfocados a mitigar riesgos? 97. ¿La implementación de acciones en la compañía están orientadas a reducir riesgos?
3. Identificación del evento	5. ¿La empresa emplea etapas para implementar una adecuada administración de riesgo? 7. ¿La empresa emplea el ERM? 16. ¿Se establecen objetivos relacionados ? 17. ¿Se tiene establecido un margen o grado de tolerancia a los riesgos? 18. ¿Se identifican los riesgos en la entidad? 19. ¿Se emplean técnicas para identificar los riesgos? 20. ¿Existen listados de los inventarios de riesgos? 27. ¿Se tiene en cuenta un formato para identificar los riesgos? 29. ¿Se clasifican los riesgos? 30. ¿Se clasifican los riesgos? 31. ¿Se utilizan diferentes herramientas para identificar el riesgo? 32. ¿En la empresa se realiza una clasificación de los riesgos? 34. ¿Los riesgos están clasificados? 35. ¿Los riesgos están clasificados según su origen ? 38. ¿Los riesgos se clasifican según la materia en la empresa? 39. ¿Los riesgos se clasifican según las fuentes en la empresa? 40. ¿Los riesgos se clasifican según los factores en la empresa? 66. ¿Se establece una prioridad de riesgos en la empresa?



4. Evaluación de riesgos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿La empresa tiene en cuenta la existencia de Riesgos?</li> <li>2. ¿Se tienen unos parámetros para determinar un nivel a los riesgos?</li> <li>4. ¿La empresa cumple con los requerimientos necesarios para la Gestión del Riesgo?</li> <li>23. ¿En la empresa se aplican cuestionarios y encuestas con el fin de identificar riesgos?</li> <li>24. ¿En la empresa se aplican análisis del flujo de procesos con el fin de identificar riesgos?</li> <li>25. ¿En la empresa se aplican los principales indicadores de riesgos e indicadores de alarma?</li> <li>41. ¿La empresa realiza una evaluación a los riesgos que puedan afectarla?</li> <li>43. ¿En la empresa se emplean métodos para medir los riesgos?</li> <li>44. ¿Se tienen en cuenta los diferentes tipos de medición?</li> <li>47. ¿Se realiza un análisis cuantitativo para la evaluación de los riesgos?</li> <li>48. ¿En la empresa se aplican técnicas probabilísticas?</li> <li>49. ¿En la empresa se aplican técnicas no probabilísticas?</li> <li>59. ¿En la empresa se aplica la técnica de presentación de evaluaciones de riesgos?</li> <li>64. ¿En la empresa es usado el cuadro de riesgos para el análisis de riesgos en la empresa?</li> <li>65. ¿En la empresa se usan representaciones numéricas para el análisis de riesgos en la empresa?</li> <li>72. ¿La empresa evalúa la relación costo-beneficio de las que se deben determinar las respuestas a los riesgos?</li> <li>75. ¿Se realiza una valoración del riesgo en la empresa?</li> <li>88. ¿En la empresa se realizan evaluaciones independientes?</li> <li>89. ¿Se tiene un proceso de evaluación en la empresa?</li> </ol>
5. Respuesta al Riesgo	<ol style="list-style-type: none"> <li>37. ¿La empresa tiene en cuenta los factores externos que pueden afectar el desarrollo de la empresa?</li> <li>45. ¿La empresa tiene en cuenta la existencia de riesgos inherentes y residuales?</li> <li>67. ¿La empresa tiene claras las diferentes respuestas al riesgo?</li> <li>68. ¿La entidad ha evitado algún riesgo?</li> <li>71. ¿La entidad ha aceptado algún riesgo?</li> <li>76. ¿Se realiza un manejo del riesgo en la empresa?</li> <li>77. ¿Existe una consideración de acciones en la empresa?</li> <li>85. ¿La entidad tiene canales de comunicación de emergencia?</li> <li>94. ¿La compañía ha tenido efectividad a la hora de mitigar los riesgos?</li> <li>95. ¿La empresa ha tenido limitaciones a la hora de mitigar los riesgos?</li> <li>100. ¿Se ha establecido en la empresa un plan de continuidad del negocio o recuperación en caso de desastres para la información?</li> </ol>
6. Actividades de Control	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. ¿En la empresa se maneja la Administración de riesgos?</li> <li>21. ¿En la empresa se realizan talleres de trabajo para identificar riesgos?</li> <li>22. ¿En la empresa se realizan entrevistas para identificar riesgos?</li> <li>50. ¿La técnica de valor en riesgo es aplicada en la empresa?</li> <li>51. ¿La técnica de flujo de caja en riesgo es aplicada en la empresa?</li> <li>52. ¿La técnica beneficio en riesgo es aplicada en la empresa?</li> <li>53. ¿La técnica distribución de pérdidas es aplicada en la empresa?</li> <li>54. ¿La técnica de análisis retrospectivo (Back-Testing) es aplicado en la empresa?</li> <li>55. ¿La técnica de análisis de escenarios es aplicada en la empresa?</li> <li>56. ¿La técnica de pruebas de tolerancia a situaciones límite es aplicada en la empresa?</li> <li>57. ¿En la empresa es aplicada la técnica de Benchmarking?</li> <li>58. ¿En la empresa es aplicada la técnica de riesgo y asignación de capital?</li> <li>69. ¿La entidad ha reducido algún riesgo?</li> <li>70. ¿La entidad ha compartido algún riesgo?</li> <li>74. ¿La empresa tiene actividades de control?</li> <li>99. ¿Se siguen las etapas necesarias para administrar el riesgo?</li> </ol>

7. Información y comunicación	13. ¿La empresa obtiene beneficios de una dirección ejemplar?
	28. ¿La empresa emplea diagramas para comprender mejor el impacto de los riesgos en los objetivos de la empresa?
	60. ¿Se emplean mapas de riesgo en la empresa?
	78. ¿La información que se genera es comunicada de manera general en la empresa?
	79. ¿La información recolectada por la empresa es usada para la gestión de riesgos corporativos?
	80. ¿La empresa conoce de los sistemas estratégicos e integrados de información y los emplea?
	81. ¿La información que maneja la empresa es oportuna y fluida?
	82. ¿Se emplean formatos de informes específicos para presentar la información?
	83. ¿En la empresa se emplea la comunicación para apoyar la gestión de riesgos?
	84. ¿La empresa emplea diferentes vías de comunicación para lograr lo dicho anteriormente?
	91. ¿Se maneja la documentación adecuada para gestionar los riesgos de la empresa?
	92. ¿La entidad tiene claro cual es la idea de manejar la documentación expuesta en el numeral anterior?
	93. ¿Se realizan informes de deficiencias en la empresa?
8. Monitoreo	26. ¿En la empresa se realiza un seguimiento de datos de eventos con pérdidas?
	42. ¿Se le realiza un análisis al riesgo en la empresa?
	46. ¿Se realiza un análisis cualitativo para la evaluación de los riesgos?
	61. ¿En la empresa es usado Mapa de calor para el análisis de riesgos en la empresa?
	62. ¿En la empresa es usado el mapa matricial para el análisis de riesgos en la empresa?
	63. ¿En la empresa es usado el mapa matricial con variabilidad para el análisis de riesgos en la empresa?
	73. ¿Se le realiza una proyección a la cartera de la empresa?
	86. ¿Existe en la empresa una actividad de monitoreo?
	87. ¿Existe en la empresa una supervisión permanente de los procesos?
	90. ¿Se lleva a cabo una metodología específica para la evaluación en la empresa?
	98. ¿Se realiza un monitoreo para tomar acciones frente a los riesgos?

## BIBLIOGRAFÍA

Asobancaria. *Riesgos financieros*, en portal.asobancaria.com

CARDONA GONZÁLEZ, ÓSCAR IVÁN. 2008. *Gobierno corporativo y responsabilidad social empresarial: el nuevo valor de las empresas*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

CARVAJAL, ALBA ROCÍO y ESCOBAR, MARÍA ELENA. 2012. *Herramienta integrada de control interno y administración de riesgos enmarcada en buen gobierno corporativo para pequeñas y medianas empresas en Colombia*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

CCEE. *Administración del riesgo empresarial*. En [http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcoint/material/ERM\\_2005.PDF](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcoint/material/ERM_2005.PDF)

Confecámaras. *Código marco de buen gobierno de Confecámaras*, en [http://www.kpmg.com.co/files/documen\\_corp\\_gov/release/](http://www.kpmg.com.co/files/documen_corp_gov/release/)

Corporación Andina de Fomento. 2006. *Diagnóstico de prácticas de gobierno corporativo en el área andina*.

coso II\_Enterprise\_Risk\_Management - Primera\_Parte.pdf

coso II: Enterprise Risk Management. Primera parte. En <http://actualicese.com/Blogs/DeNuestrosUsuarios/Nasaudit>

Deloitte. 2009. *Control interno efectivo: hacia un nuevo estándar internacional*. Bogotá: Planeta.

ESTUPIÑÁN GAITÁN, RODRIGO. 2006. *Administración o gestión de riesgos ERM y la auditoría interna*. Bogotá: Ecoe.

LAGO RODRÍGUEZ, JOSÉ. *Gestión de riesgos corporativos (COSO ERM)*.  
En [http://www.iaiecuador.org/downloads/ev\\_01/Coso%20ERM2.pdf](http://www.iaiecuador.org/downloads/ev_01/Coso%20ERM2.pdf)

MANTILLA, SAMUEL. 2005. *Control interno, informe COSO*. 4ª ed. Bucaramanga: Ecoe.

Memorias %20Riesgo %20Financiero/ Presentación %20 Riesgos %20Financieros %20Nov %2020.ppt.

Ministerio de Comercio. *Control interno. Historia y antecedentes en Colombia*, en <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/Documentos/controlinterno/ci>

Ministerio del Interior y de Justicia de Colombia. 2012. *Guía para la gestión de indicadores de procesos*. Bogotá.

Plan Único de Cuentas. Decreto 2649 de 1993. Bogotá: Legis, 2010.

Price Water House Coopers. *Marco integrado de riesgos corporativo*, en <http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/263/ERM.pdf>

RUANO DÍEZ, RAFAEL. *COSO II: ERM y el papel del auditor interno*, en <http://auditor2006.comunidadcoomeva.com/blog/uploads/1-presentacinRafaelRuano-PriceWaterHouseCoopers-cosoII-ERMylRoldelAuditorInterno.pdf>.

SCRIBD. *Gestión de riesgos corporativos. Marco integrado*, en <http://www.scribd.com/doc/13374090/INFORME-COSO-II>

TRUJILLO, ÁLVARO HERNÁN y GALVIS, CARMEN ASTRID. *Manual para la gestión y el control integral del riesgo de entidades especializadas en microcrédito*, en <http://es.slideshare.net/WalterMartnez/manual-de-gestin-de-riesgos-im-fs>; consultado enero 15 de 2013.



Editado por el Departamento de Publicaciones  
de la Universidad Externado de Colombia  
en junio de 2015

Se compuso en caracteres Palatino de 11 puntos  
y se imprimió sobre Holmen Book Cream de 60 gramos  
Bogotá (Colombia)

*Post tenebras spero lucem*